



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTAURANTE LA CABAÑA DE DON PARCE

Juan Antonio Moreno Hidalgo

Piura, Abril 2012

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

U N I V E R S I D A D D E P I U R A
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas



“Medición de la Satisfacción del Cliente en el Restaurante La Cabaña de Don Parce”

Tesis para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas

Juan Antonio Moreno Hidalgo

Asesor: Mgtr. Ana Lucía Martínez

Piura, Abril del 2012

Prólogo

Este tema ha sido elegido porque he comprendido que ninguna empresa en el mundo puede sobrevivir sin clientes satisfechos, y son muy pocas las MYPES que miden tal aspecto, y fruto de ello fracasan sin saber la razones.

La presente tesis nace fruto de mi amistad con los dueños del restaurante y de la inquietud que tenían del porque a pesar de haber invertido tanto dinero en el restaurante “La Cabaña de Don Parce”, éste no tiene la acogida deseada. Fue entonces que se me vino a la mente una palabra: “intangibilidad”, en ese instante tuve el impulso de señalarle a Claudia Calle (hermana del dueño de la cadena Don Parce), que una alta inversión no garantiza el éxito, y que para alcanzarlo se requiere de “personas” comprometidas con su labor y de un conocimiento profundo del cliente, y sobre todo de estar al tanto de sus necesidades y de sus opiniones acerca del servicio; ello con el fin de cambiar constantemente y amoldarse a las exigencias de los clientes.

Es de suma importancia conocer las causas de la insatisfacción para combatir las, no se puede “adivinar” ya que en el trayecto se pierden recursos y fuerzas. Una forma de adivinación es a través de encuestas parcializadas en las cuales las preguntas son únicamente de interés de los dueños de las empresas más no de los clientes. En tal sentido no coadyuvan de ninguna forma a lograr su satisfacción.

Cierta ocasión, en un local de comida rápida complete una encuesta de satisfacción en la cual las preguntas hacían referencia a la comodidad de las instalaciones y al tipo de música. Sin embargo, lo único que me interesaba era la rapidez y no comprendía por qué esa pregunta no estaba en el cuestionario. Con esta tesis se resolverán esas dudas usando como elementos preguntas que si le importan a los clientes.

Los restaurantes son empresas en las cuales se combina lo tangible y lo intangible, producto y servicio juegan un rol simultáneo camino a la satisfacción del cliente; en este punto entra la interrogante ¿Cuál de los dos es más importante: el producto o el servicio?

La respuesta la trato de definir con este trabajo y con la búsqueda de variables que permitan definir cuáles son los puntos más importantes: si predomina lo tangible, lo intangible o una combinación de ambas.

Finalmente, aprovecho la oportunidad para agradecer a todos mis profesores de la Universidad de Piura que me han permitido ampliar mis conocimientos en la materia y que me han enseñado que lo más importante es servir a los demás.

RESUMEN

En este trabajo se aborda el problema relacionado al desconocimiento existente acerca del grado de satisfacción de los clientes del restaurante “La Cabaña de Don Parce”, en cuanto a que no se sabe qué es lo que determina que un cliente salga satisfecho del local; todo ello con el objetivo de plantear medidas que permitan aumentar la satisfacción de los clientes, incrementar la clientela y lograr su fidelidad. Para lograr una mayor objetividad en las conclusiones todos los datos serán interpretados estadísticamente a través de análisis de dispersión y análisis factorial además del uso de programas estadísticos que permitan validar los datos. (SPSS). Finalmente se darán conclusiones y recomendaciones a los dueños de “La Cabaña de Don Parce” con el fin de mejorar la satisfacción de sus clientes.

ÍNDICE

I PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 Planteamiento de la problemática.....	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo principal	3
1.3.2 Objetivos secundarios	3
1.4 Alcances y limitaciones	3
1.5 Organización del estudio	4

II MARCO TEORICO

2.1 Definición de calidad.....	9
2.2 Definición de producto	11
2.2.1 Niveles del producto	11
2.3 Definición de cliente.....	12
2.4 Definición de comensal.....	12
2.5 Definición de valor	13
2.5.1 Proceso de generación de valor	14
2.6 Definición de satisfacción del cliente	14
2.6.1 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente	15
2.6.2 Elementos que conforman la satisfacción del cliente	15
2.6.3 Formula para determinar el nivel de satisfacción del cliente	16
2.6.4 Modelos de medición de la satisfacción del cliente	17
2.6.4.1 Modelo SERVQUAL.....	17
2.6.4.2 Modelo SERVPERF	19
2.7 Definición de fidelidad del cliente	19
2.7.1 Factores para lograr la fidelidad del cliente.....	20
2.7.2 Formas de fidelizar a los clientes	20
2.8 Definición de servicio	22
2.8.1 Importancia de los servicios.....	22
2.8.2 Características de los servicios	23

2.8.3 Clasificación de los servicios	24
2.8.4 Estrategia de diseño del servicio	24
2.8.4.1 Procedimiento para diseñar un servicio.....	25
2.8.5 Diferencia entre calidad del servicio y calidad del producto	27
2.9 Papel de los empleados en la entrega del servicio	28
2.10 Definición de restaurante	29
2.10.1 Historia de los restaurantes.....	29
2.10.2 Clasificación de los restaurantes	30
2.10.2.1 Según guías turísticas	30
2.10.2.2 Por el uso de terminos.....	31
2.10.3 Tipos de servicios de mesa.....	32

III LA CABAÑA DE DON PARCE

3.1 Características generales	34
3.2 Reseña historica	34
3.3 Misión, visión y objetivos del restaurante	36
3.4 Productos y servicios que ofrece	36
3.5 Organización	37
3.5.1 Organigrama	38
3.6 Análisis FODA	38
3.7 Competidores	40

IV METODOLOGIA

4.1 Estructura de la investigación.	42
4.1.1 Tipo y diseño de la investigación.....	42
4.1.2 Problema Comercial	42
4.1.3 Justificación de la investigación	42
4.1.4 Objetivo de la investigación	42
4.1.5 Planteamiento de la hipótesis	43
4.1.6 Forma de tratamiento de los datos	43
4.1.6 Fuentes utilizadas	43
4.2 Información secundaria	43

4.2.1 Estudios previos.....	44
4.2.1.1 Principales variables de medición en un restaurante.....	44
4.2.1.2 Gestión de la insatisfacción en un restaurante	45
4.2.1.3 Aplicación de estándares en un restaurante	46
4.2.1.4 Papel de los empleados en un restaurante	47
4.2.1.5 Tiempos de espera en un restaurante.....	48
4.2.2 Entorno.....	49
4.2.2.1 Economía.....	50
4.2.2.2 Tecnología.....	51
4.2.2.3 Hábitos y costumbres de los consumidores	52
4.2.2.4 La gastronomía piurana	53
4.2.2.4.1 Restaurantes representativos de Piura	54
4.2.2.5 Mercado laboral de los restaurantes.....	55
4.2.2.5.1 Grado de especialización	55
4.2.2.6 Distribución del presupuesto de los consumidores.....	57
4.2.2.7 Distribución de costos en un restaurante.....	58
4.2.2.8 Efectos colaterales de los restaurantes.....	58
4.2.2.9 Cálculo del tamaño de mercado potencial del restaurante la cabaña de Don Parce	59
4.3 Información Primaria.....	60
4.3.1 Observación del proceso de servicio	60
4.3.2 Entrevistas al personal de contacto del restaurante	61
4.3.2.1 Objetivos.....	61
4.3.2.2 Universo.....	61
4.3.2.3 Dinámica de la entrevista.....	62
4.3.2.4 Análisis de resultados.....	62
4.3.3 Entrevistas a los clientes	64
4.3.3.1 Objetivos.....	64
4.3.3.2 Universo.....	64
4.3.3.3 Dinámica de la entrevista.....	64
4.3.3.4 Análisis de resultados.....	65

V ELABORACION DEL CUESTIONARIO

5.1 Generacion de las dimensiones de la calidad	67
5.1.1 Primer método: Identificación de las dimensiones de la calidad	69
5.1.1.1 Establecimiento de ejemplos específicos de dimensiones de la calidad	69
5.1.1.2 Dimensiones del servicio.....	70
5.1.2 Segundo método: Los incidentes críticos	71
5.1.2.1 Generación de los incidentes	71
5.1.2.2 Clasificación de los incidentes	72
5.1.2.3 Calidad del proceso de clasificación	73
5.1.2.3.1 Acuerdo entre jueces.	73
5.2 Amplitud de las necesidades del cliente	74
5.3 Confiabilidad y validez del cuestionario	75
5.3.1 Confiabilidad.	75
5.3.2 Validez.....	76
5.4 Determinación de las preguntas o elementos del cuestionario.....	77
5.4.1 Revisar los elementos de satisfacción	78
5.4.2 Formatos de respuesta	78
5.4.3 Introducción al cuestionario.	78
5.5 Aplicación de la encuesta.....	79
5.5.1 Universo.	79
5.5.2 Objetivos.....	79
5.5.3 Tamaño muestral	80
5.5.4 Filtro	80
5.5.5 Tipo de muestreo	80
5.5.6 Fecha de campo.....	81
5.5.7 Cobertura.....	81
5.5.8 Supervisión	81

VIPRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

6.1 Análisis Factorial.....	82
6.1.1 Análisis de fiabilidad.....	83
6.1.2 Bondad de los datos	85
6.1.3 Comunalidades	87
6.1.4 Reducción de dimensiones.....	88
6.1.4.1 Dimensiones resultantes.....	90
6.2 Análisis de medias y desviaciones.....	93
6.2.1 Análisis de medias	94
6.2.2 Análisis de desviaciones.....	95
6.3 Gráficos de correlación.....	101
6.3.1 Los coeficientes de determinación y pendientes de las dimensiones de la calidad.	104
6.3..1.1 Análisis de pedientes	104
6.3.1.2 Análisis del coeficiente de determinación.	104
6.4 Análisis de regresión múltiple.	109
6.5 Gráficos de control	110
6.5.1 Gráficos de control de media.....	111
6.5.2 Gráficos de contol de rangos.....	116

VII CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones	119
------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Introducción

En este trabajo se aborda el problema relacionado al desconocimiento existente acerca del grado de satisfacción de los clientes del restaurante “La Cabaña de Don Parce”, en cuanto a que no se sabe qué es lo que determina que un cliente salga satisfecho del local; todo ello con el objetivo de plantear medidas que permitan aumentar la satisfacción de los clientes, incrementar la clientela y lograr su fidelidad.

En primer lugar se analizará cuales fueron los motivos que llevaron a realizar una investigación de este tipo, se plantearán objetivos y metas, las cuales se irán alcanzando a lo largo del estudio.

Seguidamente se elaborará un marco teórico que defina conceptos claves, los cuales den mayores luces acerca de las distintas formas a las que se puede recurrir para medir la satisfacción del cliente. Se detallará además la importancia de la satisfacción como base para lograr la fidelidad del cliente. En el marco teórico se estudiará también los servicios y su importancia en el mundo globalizado.

Posteriormente se realizará un análisis del restaurante “La Cabaña de Don Parce”, en el cual se incluirán sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de saber cómo aprovechar sus puntos fuertes y de cómo minimizar sus aspectos más endebles. Se estudiará asimismo la competencia actual que afronta el restaurante así como su competencia potencial.

Seguidamente se realizará una investigación secundaria; para ello se elaborará un extracto de estudios similares aplicados a restaurantes en el mundo, se estudiará el entorno de Piura, las características de los consumidores peruanos en cuanto a sus costumbres gastronómicas. Se recurrirá a la Cámara de Comercio de Piura, a fuentes de prestigio como Arellano Marketing y la Asociación Peruana de Gastronomía con el fin de obtener información privilegiada.

Para la investigación primaria se aplicarán las técnicas de observación del servicio, entrevistas y encuestas a personal interno y a clientes del restaurante con el fin de tener una amplia base de información que permita elaborar una encuesta completa, la cual será el instrumento que permita sacar conclusiones del tema.

Para lograr una mayor objetividad en las conclusiones todos los datos serán interpretados estadísticamente a través de análisis de dispersión y análisis factorial además del uso de programas estadísticos que permitan validar los datos.

Finalmente se darán conclusiones y recomendaciones a los dueños de “La Cabaña de Don Parce” con el fin de mejorar la satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

1. Planteamiento del problema

La gastronomía peruana vive un auge a nivel internacional y es considerada como una de las mejores en el mundo. Sin embargo, somos un país en el cual la atención al cliente y su satisfacción son temas que en la mayoría de restaurantes pasan a un segundo plano. Muchas personas en nuestra nación invierten en el negocio de los restaurantes al considerarlo sencillo y rentable; sin embargo muchos fracasan, y los propietarios pierden su capital. Ello sucede en gran medida porque no se ha contemplado la verdadera dimensión del servicio, la cual implica calidad, confiabilidad, buena atención, limpieza, amabilidad, precios acordes con el servicio, entre otros. Sólo de esa manera se podrá tener comensales satisfechos y fieles al negocio.

A lo largo del tiempo, los clientes han ido asumiendo una importancia cada vez mayor, ante ello, las empresas deben centrar sus esfuerzos en lograr su satisfacción. Pero para diferenciarse no basta con satisfacer al cliente; hay que lograr superar sus expectativas. Sólo ello nos augura mayores probabilidades de asegurar la existencia futura de la organización. Por ello; se debe concebir a los clientes como una unidad y darle a cada uno la importancia y el lugar que merecen. En la actualidad los clientes exigen un trato individualizado; se ha desterrado toda aquella idea previa a la revolución industrial en la cual tanto productos como servicios eran brindados de modo homogéneo, tratando a las personas como si fuesen simples máquinas o instrumentos.

En tal sentido, dada la exigencia cada vez más grande de los clientes, resulta imprescindible conocerlos y saber a conciencia cuáles son sus expectativas, y quién mejor que ellos mismos para expresar cuáles son las fortalezas o debilidades de los negocios. Ello permitirá a los dueños de las empresas reforzar sus fortalezas y superar sus debilidades.

Es sumamente complicado que una empresa, en este caso un restaurante como la “Cabaña de Don Parce”, logre perdurar en el tiempo si no toma en cuenta las opiniones de su clientela.

Los restaurantes no pueden permanecer estáticos; hacerlo sería comprometer su existencia. La acérrima competencia de negocios de comida tanto locales como extranjeros debe provocar que los restaurantes brinden un mejor servicio a sus clientes, y ello se puede lograr no sólo vendiendo un plato sabroso, es necesaria también una alta cuota de amabilidad, cordialidad y excelencia en el trato hacia los clientes. Para ello, todas las áreas y el personal deben hacer sinergia con el fin de ofrecer un mejor servicio y; en consecuencia lograr una satisfacción más alta que su competencia.

Como punto final, estoy convencido de que la innovación y la creatividad juegan un rol muy importante para satisfacer las exigencias de los clientes; el desarrollo de nuevos productos y/o servicios es una estrategia de marketing que permite que las empresas se mantengan y crezcan en el tiempo.

1.2 Justificación:

Esta tesis se realizará atendiendo la necesidad que tiene el dueño del restaurante “ La Cabaña de Don Parce”, de saber cuáles son los aspectos del servicio que más les importan a sus clientes, de manera que se puedan corregir aquellos puntos en los cuales no se ha logrado satisfacerlos. Ello le permitirá mantener la posición que ocupa en el mercado y además mejorar la imagen de su local. Con este trabajo el dueño podrá estar preparado ante un entorno sumamente cambiante e inestable, caracterizado por la entrada de cadenas nacionales y extranjeras. Ello será posible gracias a un mejor conocimiento de las necesidades de sus clientes, de modo que sea posible modificar alguna de las características del servicio ofrecido para mejorar la estrategia de servicio y tener clientes más contentos.

1.3 Objetivos:

1.3.1 Objetivo principal

El principal objetivo es realizar una evaluación del grado de satisfacción de los clientes en el restaurante “La Cabaña de Don Parce “, con el fin de conocer en primer lugar cuáles son los puntos que les importan a los clientes y poder corregir aquellos puntos que, a pesar de ser importantes, no son cubiertos.

1.3.2 Objetivos secundarios:

- Reconocer la importancia vital de la satisfacción de los clientes para la existencia de las empresas en el tiempo.
- Identificar las variables más importantes que conforman la satisfacción del cliente en el restaurante.
- Aplicar las técnicas estadísticas de este estudio en cualquier escenario similar en el cual se desconozca el nivel de satisfacción de los clientes.
- Sentar las bases para que se lleve un control continuo de la satisfacción del cliente en el restaurante “La Cabaña de Don Parce”.

1.4 Alcances y limitaciones

Esta tesis busca conocer las apreciaciones de los comensales del restaurante “La Cabaña de Don Parce” acerca del servicio que se brinda en las instalaciones del local ubicado en la Av. Country de Piura. Ello se realizará a través de entrevistas y cuestionarios, tanto a personal de la empresa como a clientes. Dicha entrevista se efectuará a una muestra de los comensales; de manera que los resultados se puedan generalizar a la población del restaurante. Los resultados obtenidos serán procesados y analizados a través de gráficos de control, análisis factorial y análisis de dispersión.

El estudio permitirá obtener una representación visual de la calidad global del servicio a lo largo del tiempo, así como tener un “control en tiempo real” sobre las distintas variables que conforman el servicio, evitando que alguna de ellas salga fuera de los límites estadísticamente aceptables, además los gráficos de dispersión permitirán obtener una relación causal entre la satisfacción de los clientes y las variables que la conforman.

Un punto importante y novedoso del presente estudio radica en que para la elaboración del cuestionario de satisfacción del cliente se usarán dos métodos, en primer lugar el método de “establecimiento de las dimensiones de la calidad” el cual se basa en publicaciones y revistas especializadas para establecer los puntos relevantes para los clientes desde la perspectiva de especialistas, en la aplicación de dicho método se cuenta también con la participación de personal del restaurante, los mismos que según su experiencia infieren cuáles son los puntos del servicio o variables que más les importa a los clientes. El segundo método es el de “los incidentes críticos”; esta es otra técnica para identificar las variables más importantes, las cuales serán generadas por los clientes y sus apreciaciones del negocio. De este modo, las preguntas del cuestionario estarán conformadas tanto por personal interno de la empresa como por clientes, logrando así una fusión de opiniones y puntos de vista muy enriquecedora para el estudio.

1.5 Organización del Estudio

Capítulo I

En el capítulo uno se identifica un problema real de una reconocida empresa piurana, tal como es el restaurante “La Cabaña de Don Parce”; dicho problema radica en el desconocimiento existente acerca del grado de satisfacción de sus clientes y los puntos que a ellos les parecen más importantes en cuanto al servicio brindado por el restaurante, ello con el objetivo de plantear alternativas de solución viables para mejorar la satisfacción global de los clientes. En éste capítulo se explica el tema que se va a desarrollar, los objetivos que se pretende alcanzar; la justificación del estudio así como los alcances y limitaciones del mismo.

Capítulo II

En el capítulo dos se introducen algunos conceptos relevantes para nuestro estudio, como son calidad, fidelidad y satisfacción del cliente. Luego se estudia el tema de los servicios y de los restaurantes como un tipo de servicio específico. Dichas nociones servirán como marco teórico para el estudio.

Capítulo III

En el capítulo tres se hace un análisis de la empresa: misión, visión, y análisis FODA; se describe también su competencia actual y los potenciales ingresos.

Capítulo IV

El capítulo cuatro es la parte metodológica del informe a partir de la cual se va a obtener información cuyo uso y aplicación será vital para la obtención de conclusiones. Dicha información será obtenida a través de dos fuentes: primarias y secundarias

Para recoger la información secundaria, se recurrirá a la Cámara de Comercio de Piura, revistas especializadas y estudios de medición de la calidad aplicados a restaurantes. En este punto se lleva a cabo una investigación de estudios pasados que hayan versado sobre el mismo tema

Posteriormente se recogerá la información primaria, para ello se realizarán entrevistas a los clientes y al personal de la empresa cuyo objetivo será conocer cuáles son los aspectos del servicio que la empresa no realiza correctamente, con el fin de rectificar y potenciar los puntos positivos.

Capítulo V

Por lo general el proceso de elaboración de un cuestionario no suele ser tan largo y se incluye en la parte metodológica. He decidido dedicar un capítulo entero con el fin de plantear un cuestionario sin errores, el cual nos permita medir la satisfacción del cliente en el restaurante “La Cabaña de Don Parce”.

Para ello, se seguirán dos métodos útiles para determinar las características importantes del producto o servicio: “El método de los incidentes críticos” y “El método de las dimensiones de la calidad”.

El método de los incidentes críticos surge a partir de los clientes mismos quienes a través de entrevistas nos dan su punto de vista con respecto a lo que consideran bueno o malo con relación al servicio recibido. En el caso del método de las dimensiones de la calidad, dichas apreciaciones vienen por parte del personal de la empresa, las mismas que son complementadas por publicaciones especializadas. La información suministrada en las entrevistas servirá como base del estudio cuantitativo, el cual estará basado en una encuesta de satisfacción.

Luego se abarcan temas relacionados con la calidad de los cuestionarios de satisfacción del cliente, como son la validez y confiabilidad, ambas permitirán evaluar la calidad del sistema de medición aplicado.

Seguidamente se pasará a la elaboración del cuestionario, se presentarán algunas directrices para su formulación, los tipos de preguntas que podrían incluirse, los formatos de respuesta más convenientes para resolver el cuestionario, así como la introducción al cuestionario.

A continuación se selecciona la muestra de clientes, como suele suceder debido a las restricciones económicas no es posible administrar una encuesta a todos los clientes. Por ello se aplicará a un subgrupo de clientes y se analizarán estos datos para determinar el nivel de satisfacción de toda la clientela.

Capítulo VI

Se presentan los datos recogidos a través de las encuestas, los mismos que incluyen la identificación de los aspectos del servicio o producto que revisten importancia especial para la satisfacción del cliente.

Los datos se presentan de la siguiente forma:

Análisis Factorial: es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar la variabilidad entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores.

Diagramas de dispersión: Los diagramas de dispersión o gráficos de correlación permiten estudiar la relación entre 2 variables. Se dice que existe una correlación entre ambas si cada vez que aumenta el valor de X aumenta proporcionalmente el valor de Y (por ejemplo si aumentamos el número de cajeros o mozos aumenta la satisfacción general) o si cada vez que aumenta el valor de X disminuye en igual proporción el valor de Y (si aumentamos la capacidad del restaurante puede que la satisfacción global disminuya)

r de Pearson: El coeficiente de correlación de Eduardo Pearson es un índice estadístico que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas, nos indica si dos variables parecen estar correlacionadas o no; indica la fuerza de la aparente relación; por último, nos indica si la relación es positiva o negativa.

Gráficos de control: Son una representación visual de la calidad global del servicio o producto. Los gráficos de control tienen 2 abscisas básicas, en el eje vertical se representa la medición global de la calidad de una dimensión particular de la calidad. En el eje horizontal se representa el número o período de la muestra. El diagrama de control incluye una línea central que representa el valor promedio de las dimensiones de la calidad a lo largo del intervalo completo de la muestra.

La grafica también contiene un límite de control superior y un límite de control inferior que corren de manera paralela a la línea central y que nos ayudan a prevenir que la situación no salga de los límites estadísticamente aceptables

Capítulo VII

Conclusiones y recomendaciones: Ofrecer al dueño del restaurante una serie de consejos con los cuales puede aumentar la satisfacción global de su negocio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de calidad.

Peter Drucker (citado en Kotler ,2003) sostiene que la calidad viene impuesta por el cliente; afirma que la calidad de un producto o servicio no proviene de lo que pones en él, sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo, es decir la calidad viene impuesta por el cliente, y nuestro trabajo es alcanzar el nivel de calidad exigido.

Feigenbaum (1986), expresa también que la calidad está determinada por el cliente, no por el ingeniero, ni mercadotecnia, ni por la gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos y siempre representa un objetivo que se mueve en el mercado competitivo. En tal sentido, la calidad no es una determinación de marketing ni de ingeniería o administrativa.

Montgomery (1991), alega que “la calidad es el grado hasta el cual los productos satisfacen las necesidades de la gente que los usa”. Este autor distingue además, entre dos tipos de calidad: la del diseño y la de adaptación. La calidad del diseño refleja el grado hasta el que un producto o servicio posee una característica deseada. La calidad de adaptación refleja el grado hasta el que el producto o servicio se ajusta al propósito ansiado

Según Juran (1990) , la palabra calidad tiene dos significados (1) comportamiento del producto que da como resultado satisfacción del cliente, es decir; son aquellas características del producto que hacen que un cliente quede satisfecho con el mismo; (2) ausencia de deficiencias como por ejemplo retraso en las entregas, fallas durante el servicio, etc. Juran planteó también la trilogía de la calidad, que atiende a sus tres procesos básicos: (1) la planificación de la calidad: antes de la operación se establecen niveles aceptables de defectos en la producción, (2) el control de la calidad: durante las operaciones, se evalúa la calidad producida por el sistema y se cierra, si existiera, la brecha entre los resultados y objetivos; y (3) mejora de la calidad: se reduce la cantidad de defectos para así aumentar el rendimiento.

Asimismo para Deming (1989), la calidad es una lucha por mantener la mejora continua de la organización a través de la cooperación de todas las partes interesadas: proveedores, clientes, responsables del diseño de los productos o servicios. Deming dice que al mejorar la calidad, decrecen los costos por la menor cantidad de errores cometidos, las menores demoras y la mejor utilización de las máquinas y los materiales; el resultado es la mejora de la productividad que lleva a capturar mercados al ofrecer mejor calidad a menores precios, permitiendo así la prosperidad de la empresa.

Ishikawa (1988), sostiene que la calidad es responsabilidad de supervisores y operarios, considera que la calidad es “una revolución del pensamiento” que se centra en el cliente, por ello da gran importancia al trabajo en equipo para resolver los problemas de calidad, lo cual supone un entrenamiento permanente de la fuerza laboral.

Taguchi (2000), mide la calidad en términos de la función de pérdida, establece la pérdida que la sociedad sufre como consecuencia de la mala calidad, calidad significa conformidad con las especificaciones; apartarse de las especificaciones equivale a ocasionar al cliente y a la sociedad una pérdida. La función de pérdida vale cero cuando el desvío con respecto al parámetro objetivo es nulo y se incrementa cuando los valores de los productos fabricados se alejan de las especificaciones del producto.

Crosby (1989) sostiene que la calidad equivale a conformidad con los requerimientos. La prevención es el sistema de la calidad y el estándar debe ser el cero defecto. La calidad es gratis, la mala calidad cuesta y la medida de la calidad no son los indicadores, sino; el precio que se paga por la falta de conformidad.

Como vemos, todos los autores coinciden en que la calidad se basa en cumplir las expectativas de los clientes en cuanto a los bienes o servicios que se ofrecen. Sin embargo, la calidad es una condición necesaria, más no suficiente. Sin bienes o servicios de calidad es imposible lograr la competitividad en un entorno tan inestable. Sin embargo, la calidad por sí misma no garantiza que la empresa logre rendimientos superiores al promedio.

2.2 Definición de producto

Son muchos los que piensan que un producto es una oferta tangible. Sin embargo, un producto es mucho más que eso. Según Kotler (2003), un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos que se comercializan se dividen en productos físicos, servicios, experiencias, eventos, información e ideas

Es importante considerar el error en el que incurren la mayoría de las empresas; ya que se definen con orientación producto y no con orientación mercado. Por ejemplo hay algunas empresas del sector de los ferrocarriles que actúan con miopía al no considerarse como empresa dedicada al transporte y en consecuencia, no considerar la competencia de camiones o de aviones.

2.2.1 Niveles de producto

Según Kotler (2006), un producto tiene cinco dimensiones que son: (1) el beneficio central: que es aquel servicio o beneficio que realmente le interesa adquirir al consumidor. Por ejemplo en el caso de un hotel lo que se compra es “descanso y sueño”, para un taladro lo que compra es la posibilidad de hacer “agujeros”; (2) producto básico: es la materialización de ese beneficio central, así la habitación de un hotel incluye una cama, un baño, toallas, un escritorio, un vestidor y un armario. (3) producto esperado: es decir un conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan cuando adquieren ese producto. Los huéspedes del hotel esperan sabanas, toallas limpias y un cierto grado de tranquilidad. (4) producto aumentado: es decir, aquel que sobrepasa las expectativas de los consumidores. En los países desarrollados es en este nivel en donde tiene lugar el posicionamiento de marca y la competencia, sin embargo; en países en vías de desarrollo con mercados emergentes la competencia suele tener lugar en la dimensión del producto esperado y (5) producto potencial: incluye todas las mejoras y transformaciones que el producto podría incorporar en el futuro. Aquí es donde las empresas investigan nuevas fórmulas para satisfacer a sus clientes y diferenciar las ofertas.

2.3 Definición de cliente

Kotler (2003) nos dice que las empresas deben despertar al hecho de que tienen un nuevo jefe: “el cliente”. Si su personal no piensa en términos de cliente, sencillamente no piensa y si no prestan atención a sus clientes alguna otra empresa lo hará. Este mismo autor define un cliente como “alguien que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago”. Quien compra, es el comprador y quien consume el consumidor.

Hay dos tipos de clientes: interno y externo. El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Se debe buscar satisfacer a ambos clientes con el trabajo de la empresa.

Los clientes son sin duda uno de los activos más importantes para una compañía, pero a pesar de ello su valor no figura en los libros de contabilidad. Según Stanton, Etzel y Walker (2007) atrás han quedado aquellas épocas en las cuales lo que se buscaba era producir a gran escala y brindar un producto estándar para todos los compradores. Ahora son los clientes quienes ponen las pautas y según sus necesidades se generan las especificaciones de los productos.

Un factor que contribuye a que el cliente sea considerado como “el rey” es la gran competencia que existe en el mercado, la cual genera que todas las empresas vuelquen sus esfuerzos a procurar la satisfacción de sus clientes.

2.4 Definición de comensal

Personalmente, defino a un comensal como “un cliente que compra un servicio en un establecimiento gastronómico a cambio de una transacción financiera”. Dicho servicio consta de dos elementos: (1) tangibles: como los alimentos o infraestructura; y (2) intangibles: como la atención y el trato recibido.

Según la RAE “un comensal es una persona que comparte una mesa”. Ello convierte a dicha persona en el portavoz principal de los éxitos o fracasos de dicho espacio gastronómico. Es muy importante tener siempre presente que el “boca-boca” puede hacer el éxito o el fracaso en un restaurante.

2.5 Definición de Valor

Kotler (2003), define el valor como “conseguir la correcta combinación de calidad, servicio y precio”. En otras palabras el valor se define como el cociente entre lo que el cliente obtiene y lo que da. El cliente obtiene beneficios e incurre en costos. Al adquirir un producto o contratar un servicio, los consumidores reciben una serie de beneficios a cambio de un precio. La diferencia de esta operación (beneficio menos costo), llega a representar el "valor" que percibe el cliente; el cual es comparado con las otras ofertas existentes en el mercado.

Los beneficios pueden ser de diferente índole, no sólo es el producto físico que se adquiere, sino también el servicio recibido y el trato que el personal brinda, así como la imagen que la persona que compra el producto o servicio puede llegar a proyectar. Según Kotler (2003), los clientes han evolucionado porque ya no buscan únicamente el precio más bajo o la buena calidad de un producto o servicio. En la actualidad, ellos buscan y premian a quienes les entreguen "mayor valor" por su compra o adquisición.

De la misma manera, los costos incurridos no son sólo monetarios, también se toma en cuenta el tiempo utilizado, el material como el esfuerzo físico o mental necesario.

La ecuación del valor podría ser representada así:

Valor percibido (Prestaciones + Feeling) ----- Precio + Incomodidades + Inseguridades

2.5.1 Proceso de Generación de Valor

- a) Determinar el conjunto de beneficios que oferta la empresa: producto, servicios, personal, imagen.
- b) Determinar el precio real o costo total de cada producto o servicio: precio monetario, costo del tiempo, costo psicológico y costo de energía.
- c) Determinar (mediante una investigación de mercados) como perciben los clientes actuales y potenciales el valor de cada producto o servicio (de los que oferta la empresa y la competencia).
- d) Comparar el "valor percibido por el cliente" de los productos o servicios que ofrece la empresa con los que ofrece la competencia.

Si la empresa se encuentra en desventaja, tiene tres alternativas para remontar esa situación: 1) Incrementar los beneficios para el consumidor, 2) Disminuir el costo total, 3) Hacer ambas cosas: incrementar los beneficios y disminuir el costo total

2.6 Definición de satisfacción del cliente

Kotler (2003) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Dicho de otra forma, "una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado"

Cronin y Tabor (1994) plantean que las valoraciones acerca de la calidad percibida requieren únicamente de la evaluación de las percepciones de los atributos constituyentes del servicio, excluyendo del análisis las expectativas. Numerosos estudiosos han demostrado que aplicar sólo las percepciones incrementa la confianza en el instrumento y, además disminuye la confusión y el sesgo derivado de tener que valorar dos veces una misma lista de atributos.

2.6.1 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente:

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes puntos que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- **Primer Beneficio:** Según Kotler y Armstrong (2006), el cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar .Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- **Segundo Beneficio:** Para Kotler y Armstrong (2006) el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio .Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos
- **Tercer Beneficio:** Según Kotler y Armstrong (2006,) el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

2.6.2 Elementos que conforman la satisfacción del cliente:

Existen dos formas para evaluar la satisfacción del cliente: La primera fue planteada por los autores Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985), la segunda por Cronin y Taylor (1994)

- La primera de ellas es a través de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas que se tenían antes de consumir el producto o servicio; bajo esta fórmula los elementos que componen la satisfacción del cliente son a) El rendimiento percibido, b) Las expectativas y, c) El nivel de satisfacción el cual es la diferencia entre percepciones y expectativas.
- La segunda forma es tomando en cuenta sólo las percepciones; bajo este concepto la satisfacción del cliente tendría como elemento solamente el rendimiento percibido más no las expectativas.

A continuación desarrollaremos los conceptos de rendimiento percibido y de expectativas.

El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Por ello, las empresas deben tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes pueden sentirse decepcionados luego de la compra. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión
- Promesas que ofrecen los competidores.

2.6.3 Fórmula para determinar el nivel de satisfacción del cliente:

Según el método de medición que se adopte, es posible tener dos fórmulas diferentes que permiten determinar la satisfacción del cliente.

Si nos basamos en las percepciones y expectativas; la formula resultante será:

Percepciones-Expectativas= Nivel de satisfacción.

Si nos basamos sólo en las percepciones, la formula es:

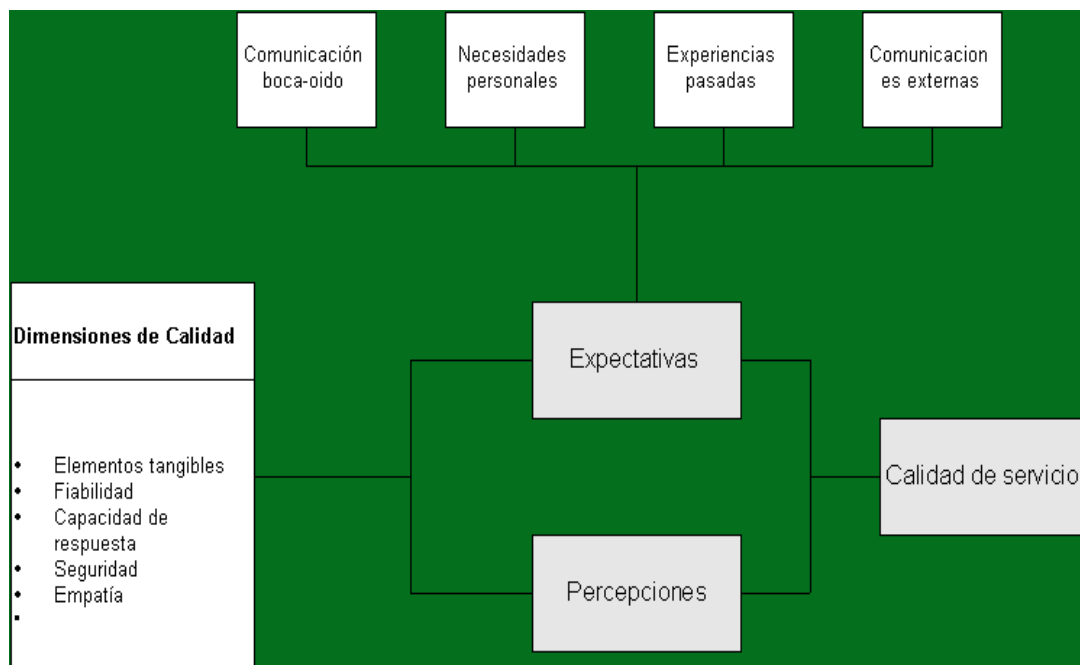
Percepciones=Nivel de satisfacción

2.6.4 Modelos de medición de la satisfacción del cliente

2.6.4.1 Modelo Servqual

Planteado por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985), se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio que efectivamente reciben de la empresa. Este modelo es conocido como el modelo SERVQUAL cuyas siglas en inglés se traducen como “Modelo de la Calidad del Servicio”.

CUADRO 1: MODELO SERVQUAL



Fuente: Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985).

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, los autores de éste modelo analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Según el modelo SERVQUAL existen cinco dimensiones de la calidad y son las siguientes:

CUADRO 2: DIMENSIONES DE LA CALIDAD SEGÚN EL MODELO SERVQUAL

Dimensión	Significado
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente

2.6.4.2 Modelo SERVPERF.

El modelo nace como resultado de las investigaciones realizadas por Cronin y Taylor (1994) en ocho empresas de servicios. La propuesta fue validar un método alternativo para evaluar la calidad del servicio percibida y la significación de las relaciones entre calidad del servicio y satisfacción del cliente. Los autores del método SERVPERF deducen que el modelo SERVQUAL presenta una serie de deficiencias tales como problemas de interpretación que plantea a los encuestados, suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas con lo cual se generaría un sesgo realmente considerable.

Basándose en una serie de cuestionarios, contrastaron la medición de la calidad realizada mediante la discrepancia entre expectativas y percepciones de los consumidores y la realizada solamente con las percepciones o actitudes de los mismos. Se utilizaron los 22 ítems propuestos por SERVQUAL, sugiriendo por un lado aplicar SERVQUAL y por otro medir la calidad sólo con el test de percepciones que propone este modelo.

Por estos motivos se crea un nuevo instrumento llamado SERVPERF basado únicamente en las percepciones.

2.7 Definición de fidelidad del cliente

Según Jacob y Chestnut (1998), la fidelidad o lealtad del cliente se define como “la compra no aleatoria a lo largo del tiempo, de una marca o conjunto de marcas por parte de un consumidor que usa un determinado proceso de evaluación”. Más recientemente, otros han argumentado que lealtad de cliente se compone de (1) una adhesión a un producto o servicio que es comparable con posibles alternativas y (2) es comprado en forma repetitiva.

La literatura del marketing hasta el momento se ha centrado predominantemente en la fidelidad o lealtad del cliente en relación a los bienes tangibles, son pocas las investigaciones teóricas y empíricas que han examinado la fidelidad en las empresas de servicios. Nos encontramos, pues, ante una situación similar a la ocurrida en el ámbito de la calidad, en la cual durante mucho tiempo la mayor parte de la literatura se centró básicamente en estudiar la lealtad para los bienes tangibles.

Sin embargo algunos expertos empezaron a darse cuenta de que realmente todos esos conocimientos debían ser adaptados a organizaciones de diferente índole: las empresas de servicios.

2.7.1 Factores para lograr la fidelidad del cliente

- **La satisfacción del cliente.** Un cliente no satisfecho difícilmente permanecerá fiel.
- **Las barreras de salida.** Los costes de cambiar de suministrador pueden mantener fiel a los consumidores aunque no estén satisfechos y desearan cambiar. Este coste puede ser monetario, psicológico o de tiempo, se trata de la fidelidad forzada.
- **El valor percibido de las ofertas de la competencia.** El cliente valora nuestro servicio o producto comparándolo con lo ofrecido por nuestros competidores.

2.7.2 Formas de fidelizar a los clientes:

- **Brindar un buen servicio al cliente**

Brindar un buen servicio al cliente significa ofrecer una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, saludar, sonreír, decir gracias, hacer sentir importante y a gusto al cliente. El brindar un buen servicio o atención al cliente, permitirá ganar la confianza y preferencia de éste y, así lograr que vuelva a visitar el local y que lo recomiende entre su círculo social

- **Brindar servicios de post venta**

Brindar servicios de post venta consiste en brindar servicios posteriores a la venta, tales como la instalación del producto, asesoría en su uso, mantenimiento y soporte, garantías, entre otros.

El brindar servicios de post venta tiene un fin similar al de brindar una buena atención al cliente, que es el de ganar la confianza y preferencia del cliente; pero además nos permite mantener contacto con él después de haberse realizado la venta.

- **Mantener contacto con el cliente**

El mantener contacto con el cliente, nos permite hacerle sentir que nos preocupamos por él, y además nos permite hacerle saber de nuestros nuevos productos, ofertas y promociones; por ejemplo, al enviarle folletos o boletines impresos o electrónicos sobre dichas ofertas y promociones (siempre procurando que ello no sea una molestia para él).

- **Buscar un sentimiento de pertenencia**

Buscar un sentimiento de pertenencia es procurar que los clientes se sientan parte de la empresa, para ello debemos brindarle un buen servicio, es decir, brindarle un trato amable, personalizado, etc.

Otra forma de lograr un sentimiento de pertenencia en el cliente, es haciéndolo participar en las mejoras de la empresa, o haciéndole sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

Otra forma de crear un sentimiento de pertenencia radica en la posibilidad de que el cliente pueda suscribirse o ser miembro de la empresa, por ejemplo, otorgándoles carnet de socios, o tarjetas vip, con las cuales puedan tener acceso a ciertos beneficios tales como preferencias o descuentos especiales.

- **Usar incentivos**

Una forma efectiva de fidelizar clientes es haciendo uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.

Por ejemplo, podemos hacer uso de tarjetas de puntos acumulables, en donde los clientes vayan recolectando puntos a medida que adquieran nuestros productos o servicios, y que luego, al llegar a acumular un determinado puntaje, puedan canjear los puntos por algunos de nuestros productos, o usarlos para acceder a descuentos especiales.

2.8 Definición de servicio

Ángelo & Vladimir (1998) definen al servicio como “la ejecución de un acto que satisface las necesidades de los clientes”. Por su parte Fitzsimmons & Fitzsimmons (2004) lo expresan como “una experiencia perecedera e intangible, ejecutada para un cliente que toma el rol de co-productor”.

Gronroos (1990) lo define de una manera más flexible al decir que “es una actividad o serie de actividades de una naturaleza más o menos intangible que normalmente, pero no necesariamente, se llevan a cabo en las interacciones entre el cliente y el empleado (servidor) y/o recursos físicos (bienes) y/o sistemas del proveedor, que se ofrecen como solución a los problemas del consumidor”.

Para Richard L. Sandhusen (2002), "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

De otro lado, para Hayes (1999), "un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”.

En conclusión, un servicio puede definirse como la interacción entre un cliente y una organización la cual se encarga de suministrarle bienes tangibles o prestaciones intangibles con el fin de satisfacer una necesidad.

2.8.1 Importancia de los servicios:

- Por su valía en el PBI. (En la mayoría de los países representan alrededor del 60% del PBI y son los que más contribuyen a la creación de riqueza y generación de empleo)
- Porque son cada vez más significativos como complemento en la venta de productos
- Porque añaden mucho valor a los productos

2.8.2 Características de los servicios:

Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en la vitrina de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos).

Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores; ya que no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, según Philip Kotler (2002), a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio.

Inseparabilidad: Esta característica fue proclamada por los autores Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002) quienes mencionan que los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice.

Heterogeneidad: Para Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2004), la heterogeneidad o variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día.

Carácter Perecedero: Dada por autores Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002) .Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre.

2.8.3 Clasificación de los servicios.

Según INDECOPI, en nuestro país existen once tipos diferentes de grupos de servicios que son los siguientes:

- Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.
- Seguros; negocios financieros; negocios monetarios; negocios inmobiliarios.
- Construcción; reparación; servicios de instalación.
- Telecomunicaciones.
- Transporte; embalaje y almacenaje de mercancías; organización de viajes.
- Tratamiento de materiales.
- Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales.
- Servicios científicos y tecnológicos así como servicios de investigación y diseño relativos a ellos; servicios de análisis y de investigación industrial; diseño y desarrollo de ordenadores y software.
- Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.
- Servicios médicos, servicios veterinarios, cuidados de higiene y de belleza para personas o animales, servicios de agricultura, horticultura y silvicultura.
- Servicios jurídicos, servicios de seguridad para la protección de bienes y de personas, servicios personales y sociales prestados por terceros destinados a satisfacer necesidades individuales.

2.8.4 Estrategia de diseño del servicio.

El desarrollo del presente tema se basará en una investigación realizada por los Doctores. Martha Gómez, José Acevedo y Roberto González de la Universidad de la Habana –Cuba (1998)

El diseño del servicio al cliente es de tipo estratégico porque lleva implícito el análisis de la organización que brindará el servicio y el de los clientes que lo recibirán.

Entender correctamente las necesidades y preferencias de los clientes se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva. Por ejemplo en el caso de los sistemas que enfrenten producciones en grandes series resulta menos complejo trazar una estrategia

competitiva en función del cliente, pues existe claridad y homogeneidad en cuanto a las características del servicio demandado. Sin embargo, para aquellos que trabajan por pedidos, es decir producciones unitarias o de pequeñas series, llega a ser un proceso complejo el trazar la estrategia adecuada por cuanto existe una alta variabilidad en cuanto a las características del servicio que demandan los clientes.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio son:

- **El cliente.** Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.
- **La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.
- **Los patrones,** costumbres y posibilidades de los clientes. Sus hábitos y preferencias

2.8.4.1 Procedimiento para diseñar el servicio al cliente

a) Seleccionar los segmentos de mercados objetivos

La selección deberá sustentarse en las necesidades que pueden ser cubiertas por la empresa. Las variables de selección pueden ser: demográficas, geográficas, pictográficas, entre otras.

b) Caracterizar a los clientes

Para definir de forma objetiva el servicio a ofrecer, es necesario clasificar a los clientes de acuerdo con sus características, deseos y posibilidades, de forma que se pueda garantizar el nivel de servicio que cada cliente demanda. El proceso de agrupamiento no resulta tan fácil, sin embargo existen diferentes métodos que ayudan en este sentido como son el análisis factorial o el análisis de clúster.

c) Estudiar la demanda de servicio al cliente

Es importante determinar un tamaño de mercado que permita obtener rentabilidad y establecer mecanismos para amortiguar de manera proactiva los posibles efectos negativos por la variación brusca de la demanda.

d) Proyectar la meta y el nivel de servicio a garantizar

Teniendo en cuenta el nivel de servicio esperado por los clientes, los patrones de conducta, la capacidad del sistema logístico de brindar el servicio demandado y la situación de la competencia, se debe definir la meta de servicio y el nivel de servicio a garantizar para cada grupo de clientes.

La proyección del nivel de servicio puede hacerse a través de dos alternativas. La primera es determinar el nivel económico óptimo de servicio que se debe ofrecer, esta alternativa tiene el riesgo de no tener en cuenta la situación de la competencia. La segunda alternativa parte de fijar el nivel de servicio de la competencia y buscar el diseño de más bajo costo para ese nivel, de esta forma se tienen en cuenta a la competencia pero se corre el riesgo de no trabajar con el nivel de servicio óptimo desde el punto de vista económico.

La meta y nivel de servicio se establece individualmente para cada grupo de clientes en función de las características del servicio propuesto. El cumplimiento de las características del servicio se determina mediante los medidores del nivel de servicio por segmento de mercado, permitiendo evaluar la calidad ofertada del servicio prestado.

e) Diseñar la organización para brindar el servicio al cliente

El contenido de la organización a adoptar para brindar el servicio al cliente es de vital importancia; ello incluye cuestiones tales como el poseer los medios económicos, humanos y los valores organizacionales necesarios para obtener un servicio óptimo.

f) Definir parámetros críticos del sistema logístico.

Son parámetros que están asociados a los problemas críticos, que son todos aquellos cuellos de botella que pueden retrasar un proceso. En el caso de una embotelladora pueden surgir retrasos al momento del etiquetado, otro ejemplo puede ser en un restaurante con los retrasos de tiempo que se producirían en el proceso de facturación

g) Proyectar el contenido y magnitud de los parámetro críticos

Una vez definidos los parámetros críticos del sistema, resulta imprescindible, para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema logístico, determinar para cada uno de ellos cuál debe ser su contenido y magnitud, de forma que se garantice la obtención de los objetivos propuestos con la mayor racionalidad posible. Este punto está referido a tomar una actitud preventiva y saber cómo luchar contra los cuellos de botella antes mencionados.

h) Diseñar la oferta y promoción del servicio

La oferta se realiza en forma de paquetes de servicio los cuales pueden ser: los términos de entrega del producto, la forma de contratación, el precio, penalidades por incumplimiento. En este aspecto es de suma importancia la transparencia de la meta de servicio es decir que el cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa, por ejemplo entrega del pedido en tres días. Si la meta de servicio no está clara el cliente puede hacerse una idea falsa sobre el servicio.

2.8.5 Diferencia entre calidad del producto y calidad del servicio

Se dice que un producto de calidad es aquel que cumple las especificaciones con las que fue diseñado, si compramos una batería de auto; y el vendedor afirma que va a durar un año y que no va a recalentar; dicho instrumento será de calidad si en verdad cumple con tales promesas. En consecuencia, a mayor estandarización en la fabricación del producto será mejor la calidad ya que su proceso productivo será constante y la probabilidad de encontrar altibajos que impidan cumplir con los requerimientos es escasa.

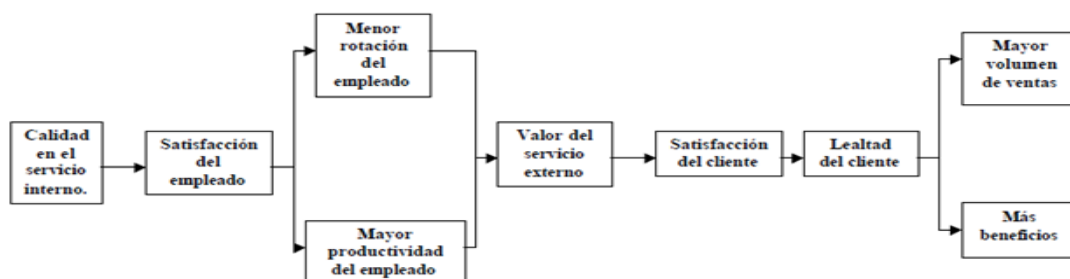
En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son, aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

Otra diferencia es que cuando se habla de calidad del servicio, ésta no puede ser verificada a través de un departamento de control de calidad; pues la mayoría de veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que éste ya se está desarrollando, un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría lentitud de respuesta con el cliente. Finalmente, hay que resaltar que la calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como por ejemplo a través de asesoría con representantes de ventas, departamentos de reclamos e incluso asesoría técnica.

2.9 Papel de los empleados en la entrega del servicio.

Todo lo que los empleados hagan o digan puede influir en las percepciones acerca de la organización. Las acciones de los empleados influyen sobre la satisfacción del cliente. No se debe olvidar que en muchas ocasiones la satisfacción del empleado genera satisfacción del cliente y ello trae como resultados utilidades para la empresa.

CUADRO 3: PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTREGA DEL SERVICIO



Fuente: v Sastre, M. y Aguilar, E. "Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico".

2.10 Definición de restaurante

Se entiende por restaurante a aquel establecimiento en el cual se provee a los clientes de un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante (o restaurant como también puede conocerse) es un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente. Hoy en día, un restaurante puede ser tanto un lujoso espacio que sigue las más exquisitas reglas de protocolo, como también un espacio más relajado y accesible. Al mismo tiempo, también pueden considerarse restaurantes espacios que en sí reciben otro nombre de acuerdo al tipo de ambiente (como cantinas, bares, cafeterías, confiterías) o a partir del tipo de comida que se sirva o al método de atención.

2.10.1 Historia de los restaurantes

Ángelo & Vladimir (1998), relatan que la idea de preparar alimentos para después comercializarlos tiene sus orígenes en Mesopotamia, en el tiempo de Nabucodonosor, donde la gente prefería ir al mercado y comprar alimentos ya preparados en vez de tener que cocinarlos. Esta costumbre fue introducida a Europa por medio de los árabes cuando conquistaron España.

Para Dittmer (2002). El concepto de restaurante nació en Francia en 1765 gracias a Boulanger; éste hombre operaba un pequeño negocio de venta de sopas y caldos, el cual era llamado restaurant, que en francés significa restaurador pues llenaban de energía a aquellos que los consumían. A Boulanger se le acredita ser el creador del primer restaurante al ofrecer un comedor dentro de su establecimiento donde los comensales podían comprar y consumir una variedad de alimentos preparados.

Se observa que con el paso del tiempo son muchos los factores que han influenciado el desarrollo de la industria del servicio de los alimentos; como la tecnología, el descubrimiento de nuevos alimentos, el acceso a la información, la diversificación de los mercados y las necesidades del cliente. Por lo anterior los restaurantes han tenido que irse ajustando a las exigencias de cada época.

2.10.2 Clasificación de los restaurantes

Según la Sociedad Americana de Microbiología (1999), los seres humanos tenemos la necesidad de clasificar las cosas en grupos y categorías para mantener un orden, para seguirles la pista y para poder compararlas.

Para poder comparar un restaurante con otro, dentro de esta industria es posible usar los sistemas de calificación de las guías turísticas. Existe una segunda forma de clasificar a los restaurantes basada en el uso de terminología y que toma en cuenta las diferentes variables que existen para clasificar a un restaurante.

2.10.2.1 Guías Turísticas

En los Estados Unidos existen guías turísticas como la Mobil Travel Guide (2004) que a través de sus sistemas de clasificación, ayudan a los consumidores a encontrar hoteles y restaurantes que pueden satisfacer mejor sus necesidades. El fin último de esta guía es clasificar y medir la experiencia entera al comer en un restaurante, tomando en cuenta los siguientes aspectos: productos, instalaciones y servicio.

Esta guía usa un sistema de clasificación basado en estrellas, siendo las cinco estrellas la mejor categoría de este sistema. En las siguientes líneas se explica de manera general cada una de estas categorías:

- **Restaurantes de una estrella:** ofrecen especialidades culinarias con un toque local y buena atmosfera. El servicio es cordial y eficiente, los empleados están aseados y el lugar está bien cuidado.
- **Restaurantes de dos estrellas:** sirven comida fresca en un lugar limpio y con servicio eficiente. Se caracterizan por la amabilidad con un toque familiar.
- **Restaurantes de tres estrellas:** sirven buena comida, la decoración es agradable y su servicio es cálido y hábil
- **Restaurantes de cuatro estrellas:** ofrecen platos maravillosos con presentaciones originales y un servicio profesional.

- **Restaurantes de cinco estrellas:** Se puede esperar una experiencia sin errores. Son consistentes en su comida excepcional, ofrecen un servicio superior, la decoración es elegante y los platos tienen una exquisita presentación.

2.10.2.2 Uso de términos:

Dittmer (2002) menciona que la mayoría de los intentos de clasificar los restaurantes han fallado debido al gran número de variables que pueden existir en los establecimientos de servicio de alimentos.

Dittmer sugiere que para poder comparar y describir completamente un restaurante es necesario el uso de ciertos términos que son conocidos dentro de esta industria y que no representan un sistema de clasificación por que no son mutuamente excluyentes, gracias a ello, se pueden usar términos a la vez para poder describir un solo establecimiento; dichos términos son:

- **Comida rápida:** aquellos establecimientos en los que se tiene que esperar poco o nada de tiempo por la comida.
- **Servicio a la mesa:** es un tipo de servicio que se caracteriza en que las órdenes de alimentos y bebidas son tomadas a los clientes que están sentados en una mesa. Generalmente un mesero toma la orden y entrega los platos y bebidas a los comensales en sus mesas.
- **Étnicos:** Aquellos que se especializan en servir comida de una cultura específica, por ejemplo, la china, mexicana, griega, española, india.
- **Especialidades:** Aquellos cuyos platos principales son de un tipo específico, por ejemplo, vegetales, pescados y mariscos, pollo, cortes de res, jugos.
- **Fine dining:** Son establecimientos que ponen especial cuidado en ofrecer platillos de alta calidad, preparados con los mejores ingredientes posibles y por manos expertas y servidos por gente muy profesional.
- **Restaurantes de menú limitado:** son aquellos cuyo número de platos es muy restringido o poco variado.
- **Cadena de restaurantes:** Restaurantes relacionados uno entre otros por una característica común, como los productos, los dueños, la apariencia física.

- **Restaurantes Temáticos:** Todo su diseño está enfocado a un mismo tema o concepto, el cual se refleja en la decoración del lugar.
- **Tops:** aquellos establecimientos de alimentos y bebidas que están construidas en el último piso de un hotel o un edificio alto, sobretodo en grandes ciudades donde la vista es espectacular.
- **Restaurantes familiares:** Buscan que sus clientes sean grupos familiares, por lo que ofrecen un menú variado para todas las edades, precios accesibles e instalaciones agradables.
- **Cafeterías:** Es un establecimiento donde la comida esta a la vista del cliente para que éste pueda escoger
- **Buffet:** Es un servicio en el cual se coloca en una o más mesas una gran variedad de comida con una presentación atractiva usando distintos recipientes. Los comensales cargan su propio plato pues tienen la libertad de elegir lo que desean comer, así como el tamaño de su ración. Se cobra un solo precio sin importar las cantidades de alimentos consumidos.
- **Banquetes:** Consiste en preparar y servir comida a un grupo específico de personas, las cuales asisten a un evento en particular.
- **Servicio para llevar:** Aquellos establecimientos que preparan sus platillos y los empacan para que el comensal los consuma cuando más les convenga
- **Stand de comida:** son aquellos establecimientos al aire libre que no cuentan con una zona de comedor.

2.10.3 Tipos de servicios de mesa

Existen distintos tipos de servicios de mesa, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos. De todos ellos, el más empleado a nivel mundial es el servicio a la rusa.

Servicio francés: se asocia generalmente a la gastronomía francesa, aunque hoy en día es poco empleado incluso en Francia, más allá de en restaurantes clásicos de alto nivel. La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Este tipo de servicio precisa gran habilidad del personal para ser eficaz, y aun así requiere gran cantidad de personal; el personal debe estar familiarizado

con los ingredientes del menú y los métodos de preparación. El servicio francés, es por todo ello muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel.

Servicio a la rusa: Al sentarse a la mesa, los comensales se encuentran con un plato vacío –el plato de servicio– sobre el que se coloca una servilleta, así como toda la cubertería necesaria, a excepción de cubiertos de postre y, en algunas ocasiones, cubiertos específicos como lo son los cuchillos de carne o pescado. Se espera del comensal que al sentarse coloque la servilleta sobre sus piernas. Tras elegir aquello que se va a comer, se retira el plato de servicio y se van trayendo los platos encargados siguiendo un orden específico –usualmente: sopa y entremeses, primeros y segundos platos, postres.

Servicio a la inglesa: en este servicio, el cliente se encuentra una mesa con un plato de servicio vacío y toda la cubertería necesaria, pero a diferencia del servicio a la rusa, en este caso el mozo sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. Los alimentos se sirven por la izquierda. La presentación de plato se pierde, y como el servicio es muy incómodo tanto para camarero como para comensal, el servicio a la inglesa sólo es empleado en algunos banquetes.

III. LA CABAÑA DE DON PARCE

3.1 Características Generales

“La Cabaña de Don Parce” fue inscrito en la SUNAT bajo el nombre de Corporación Cava S.A en el año 2010. El Restaurante pertenece a la cadena “Don Parce”; la misma que tiene cinco locales en Piura y que consolida al grupo como uno de los más grandes y exitosos de la ciudad.

Don Parce tiene registrada como actividad económica principal el área de restaurantes, bares y cantinas (Código: 55205). Sus servicios están afectos al impuesto general a las ventas (I.G.V.).

El restaurante es, sin lugar a dudas el más caro de Piura dado que sus productos son importados de Estados Unidos y Argentina. Tal es el caso de la carne, las mismas que provienen del extranjero, ello con la finalidad de asegurar un mejor producto, es decir más suaves, con un sabor y una textura incomparables.

En promedio acuden al restaurante 40 personas al día; sus ingresos oscilan entre 500 a 11 mil soles por día dependiendo de la afluencia y de la ocasión. De otro lado, la afluencia de clientela es constante durante todos los meses del año. Con respecto a incidentes o problemas suscitados, se han tratado en su mayoría de inconvenientes leves los cuales han sido resueltos a través del mozo.

3.2 Reseña Histórica

En el año 2004, José Calle y su esposa vieron una oportunidad de negocio cuando Don Parcemon (un amigo de la familia) decide traspasar su pequeño cafetín del mismo nombre ubicado en la calle Ayacucho a raíz de un viaje a Estados Unidos; el precio de venta fue bastante accesible lo que permitió que la familia Calle pueda comprar el negocio. Si bien el restaurante era pequeño y acogedor, su reconocimiento y prestigio eran enormes. Don Parce Cafetín S.A. tenía como clientes en su mayoría a personas de edad que acudían para disfrutar de un café y mantener largos coloquios.

En un primer momento, José Calle se desempeñaba como cocinero, mozo, cajero; y tan sólo tenía un ayudante para la cocina. Inicialmente sólo atendían durante las tardes y noches; los productos que vendían eran generalmente pavo asado y chicharrones.

Debido a la ubicación céntrica del local, el dueño avizoró un nicho de mercado centrado en el gran número de personas que trabajaban en los alrededores del centro de la ciudad y que no tenían un buen lugar donde almorzar. Por ello, decidió vender almuerzos. Al comienzo vendían 15 menús diarios al precio de seis soles, pero en tan sólo 3 meses llegaron a vender 150 menús diarios y los clientes comenzaron a pedir que el local venda otros platos.

En el año 2007 y debido a la gran acogida del local, los dueños decidieron alquilar una casa en la Calle Tacna con el fin de vender pollos a la brasa, dicho restaurante recibiría el nombre de “Don Parce: Pollos y Parrillas” y estaría dirigido a familias. Optaron por vender menús durante el día y en la noche pollos a la brasa. Al costado de éste restaurante inaugurarían más tarde “Don Parce Snack”, el cual está orientado a gente que busca una comida rápida y nutritiva por falta de tiempo.

En el año 2008, los dueños decidieron abrir un restaurante criollo, el cual opere como bar durante las noches y durante el día como restaurante criollo; es así como surge la idea de “Don Parce Fusión”, restaurante ubicado frente a tiendas Ripley y que en sólo tres años se ha consolidado como uno de los mejores “restobars” de Piura.

El año 2010; el dueño inaugura un restaurante de lujo imitando el estilo del restaurante “El Hornero” de Lima. Este sería el restaurante más exclusivo de la cadena y se orientaría a atender a los clientes más exigentes de la ciudad, quienes en su mayor parte acuden para hablar de negocios o celebrar alguna fecha especial. Su característica principal sería el ofrecer carnes importadas de Estados Unidos y de Argentina; además de tener una cava de vinos con una gran variedad.

3.3 Misión, Visión y Objetivos del restaurante la Cabaña de Don Parce:

- **Misión**

Satisfacer las necesidades de los comensales más exigentes de Piura, de Lima y del extranjero; ofreciendo carnes y productos de la más alta calidad, de manera que los clientes que acuden al restaurante salgan totalmente satisfechos.

- **Visión:**

Ser reconocido como el mejor restaurante de Piura; es decir como un establecimiento que se preocupa por tratar a sus clientes como los “reyes”; ofreciéndoles una serie de beneficios intangibles del más alto nivel; como son una atención personalizada y un trato muy especial.

- **Objetivos:**

El objetivo inmediato de la Cabaña de Don Parce es aumentar su base de clientes ofreciéndoles los beneficios antes expuestos. Luego de ello tiene como meta incursionar en diferentes ciudades de nuestro país, conservando el mismo formato de exclusividad. A largo plazo su objetivo es la internacionalización en mercados como Estados Unidos

3.4 Productos y servicios que ofrece

“La Cabaña de Don Parce” ofrece básicamente el servicio de comida y bar. El restaurante ofrece almuerzo y cena a sus exigentes comensales. En el local se vende una gran variedad de vinos nacionales e importados; para ello cuenta con una cava muy surtida; todo el servicio viene enmarcado dentro de instalaciones bien decoradas y con una atención del más alto nivel. En ocasiones, a pedido del cliente se suelen hacer reservas de alguno de los ambientes para mayor privacidad; ello implica que dicha zona quede cerrada para los otros clientes y se atiende sólo a quienes la reservaron. “La Cabaña de Don Parce” además de vender parrilladas, ofrece a sus clientes pastas y algunos de los platillos más conocidos de la comida internacional. Ofrece también menú ejecutivo al precio de 16 nuevos soles.

Para ocasiones especiales como el día de la madre o del padre; se regalan presentes a los clientes para homenajearlos; el local es ambientado según la ocasión, acuden mariachis y grupos musicales para hacer que ese día sea realmente agradable. De igual manera, si algún cliente lo solicita previa reservación, se puede decorar su mesa.

3.5 Organización

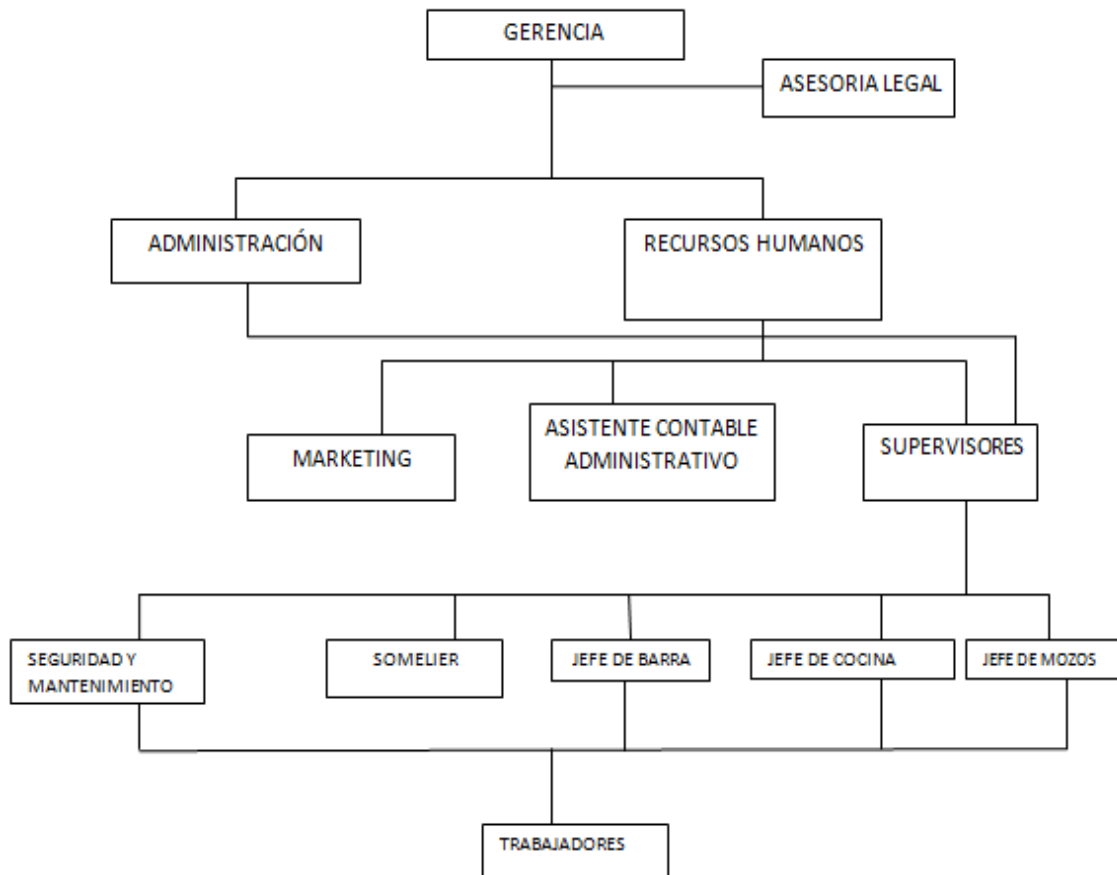
La cadena de restaurantes “Don Parce” tiene 80 trabajadores en sus 5 locales. El restaurante “La Cabaña de Don Parce” tiene 20 trabajadores y presenta una afluencia no constante de personal(de jueves a domingo trabajan dos personas más debido a que se tiene una mayor afluencia de clientes). Entre el personal de contacto figuran los mozos, barman, somelier, cajera, administrador y personal de seguridad. Además trabajan en este local cocineros, ayudantes de cocina, parrilleros y personal de mantenimiento. En total, el personal de “La Cabaña de Don Parce” está conformado por 20 personas

CUADRO 4: AFLUENCIA DE PERSONAL SEGÚN DÍA DE LA SEMANA

PERSONAL	LUNES-JUEVES	VIERNES-DOMINGO
Mozos	4	5
Cocinero	1	1
Ayudante de cocina	2	3
Somelier	1	1
Barman	1	1
Parrillero	1	1
Ayudante de Parrilla	1	1
Limpieza	2	2
Cajeras	2	2
Seguridad	1	1
Supervisor	1	1
Jefe Mantenimiento	1	1
TOTAL	18	20

3.5.1 Organigrama del Grupo Don Parce:

CUADRO 5: ORGANIGRAMA DEL GRUPO DON PARCE



Fuente: Organigrama preparado por la gerencia de Grupo Don Parce

3.6 Análisis FODA

Fortalezas:

-El personal de la Cabaña de Don Parce ha sido capacitado en cada una de las ramas del servicio a las cuales se dedican (cocina, limpieza, atención al cliente, preparación de tragos, etc.). Dicho personal cuenta con una acreditación de la Universidad Le Cordon Bleu, al haber asistido a cursos de capacitación en la ciudad de Piura; dichos cursos han sido contratados por los dueños. Si sumamos el factor de la acreditación del personal con la baja rotación de los trabajadores obtenemos un ingrediente primordial que permite asegurar la calidad en la atención del restaurante.

-La Cabaña de Don Parce al pertenecer al grupo Don Parce cuenta con un gran respaldo. Ello se debe a que dicho grupo es una tradición en Piura; es muy conocido y valorado por diferentes factores: buena comida, buena atención e impecables instalaciones.

-Las instalaciones físicas del local son limpias y originales; tiene una infraestructura única en la ciudad, la cual consta de paredes enchapadas en madera. Ello le otorga una apariencia lujosa y atractiva. Cuenta además con cinco equipos de aire acondicionado que harán que los clientes sientan un clima fresco, aún en los días de calor más inclemente.

-Los productos que vende el restaurante son excelentes; como son las carnes importadas, las mismas que son más suaves y sabrosas que las nacionales; además de tragos internacionales y una cava caracterizada por una variedad de vinos muy amplia. (más de 2000 vinos)

Oportunidades:

-La gente de clase media aumenta su poder adquisitivo y con ello las posibilidades de estar en capacidad de adquirir productos de “La Cabaña de Don Parce”, los cuales son hasta el momento consumidos sólo por los que tienen más recursos.

-El boom gastronómico de nuestro país es muy grande; los restaurantes son reflejo de éste fenómeno; son muchos los turistas extranjeros y nacionales que vienen a nuestro país con el fin de probar la prestigiosa comida peruana; y no se debe olvidar que Piura es considerada por PROMPERU como la capital de la comida norteña y la segunda en el Perú por detrás de la comida Arequipeña. Esta ola gastronómica incluye a todo tipo de negocios de comida como La Cabaña de Don Parce.

-Piura es una zona punto de encuentro de muchos empresarios de nuestro país, los cuales prefieren un local exclusivo para tener reuniones de negocios.

Debilidades:

-El local no cuenta con una cochera; y la mayoría de sus clientes acude en automóvil; de manera que sienten inseguridad al estacionar sus vehículos en la vía pública.

-Sólo cuentan con un baño de hombres y un baño de mujeres; en muchas ocasiones los clientes se han incomodado al tener que esperar a que el baño de desocupe para usarlo.

-A través de la observación se ha determinado que cuando la afluencia del restaurante aumenta durante los fines de semana; la entrega de los platos se hace mucho más lenta; con lo cual se pone en duda si la capacidad instalada en la cocina es la apropiada.

Amenazas:

-La carne de res importada se encarece cada vez más ya que el alimento del ganado ha subido de precio; ello puede provocar un desabastecimiento que afecte seriamente a los restaurantes que vendan carnes importadas. Para adquirir sus productos, deberán pagar más ya que los proveedores suelen especular, por lo cual el restaurante para no quedarse sin stock probablemente tendría que subir el precio y esperar con incertidumbre la reacción de los clientes.

- Cada vez se abren más restaurantes en nuestra ciudad; si bien en su mayoría están enfocados a atender un público diferente; se corre el riesgo de disminuir la afluencia al restaurante dado que las opciones de comida son tan amplias que , en ocasiones; los clientes pueden elegir por una opción distinta.

3.7 Competidores

-Si bien hay muchos restaurantes de parrillas en Piura; cabe citar a los más conocidos que son “El Uruguayo” y “L’ Ankora”. Sin embargo en una entrevista realizada a la administradora de “La Cabaña de Don Parce”; se ha descubierto que tiene una actitud miope al considerar que ninguno de los restaurantes antes mencionados está al nivel de su restaurante y por lo tanto no los considera como competencia.

Para afirmar esto, los dueños se basan en el hecho de que su local es el único que vende carnes importadas y ofrece una atención de primer nivel con personal capacitado. Además de ello, consideran que “La Cabaña de Don Parce” es un restaurante bastante más caro y lujoso que los antes citados, por ello no los considera como su competencia.

-A espaldas del restaurante La Cabaña de Don Parce, se abrirá un local de la cadena de restaurantes “El Uruguayo”; dicho local es evidentemente más grande y además contará con estacionamiento. Si los dueños del Uruguayo se enfocan a atender a clientela de clase alta; el peligro sería inminente y dicho local representaría una competencia frontal para “La Cabaña de Don Parce”.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Estructuración de la investigación

4.1.1 Tipo y diseño de la investigación

Por la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar, esta investigación es considerada de tipo descriptivo, ya que describe, analiza e interpreta el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio que reciben de la “Cabaña de Don Parce”. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos. Para ello se recurrirá al uso de un cuestionario de confección propia que se adaptó específicamente al restaurante.

Según el período de tiempo de la investigación, es de corte transversal, ya que se busca medir la satisfacción en un momento dado, por ello se realizó sólo en un periodo determinado, ello difiere de un estudio longitudinal en el cual los datos son recopilados en años e inclusive décadas.

El diseño de esta investigación es cuantitativo ya que estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados. Se trata además de una investigación cuantitativa de tipo no experimental ya que no se alteró ninguna variable con el propósito de estudiar el fenómeno que se busca indagar. Para el diseño de la investigación se ha realizado un extenso trabajo de campo, el cual se apoya en entrevistas y encuestas.

4.1.2 Problema Comercial

¿Están los clientes del restaurante “La Cabaña de Don Parce” satisfecho con el servicio recibido?
¿Cuáles son los factores o variables que inducen a que un cliente salga satisfecho o insatisfecho del restaurante? Y por último, ¿Es brindado el servicios de manera uniforme, es decir sin altibajos?

Del nivel de satisfacción de los clientes en el restaurante dependerá el éxito de cualquier decisión estratégica; por tal motivo es necesario conocer las causas de insatisfacción de los usuarios del establecimiento.

4.1.3 Justificación de la investigación.

Los resultados de la investigación beneficiarán al cliente, es decir a los consumidores del restaurante, dado que se mejorará el nivel de calidad del servicio, y se espera tener como resultado clientes más satisfechos, lo cual sienta las bases para una alta lealtad de los mismos.

Además el restaurante se verá beneficiado por el logro de mayor prestigio, dado que cabe esperar que sus clientes; quiénes son sus mayores referentes, se sienten cada vez más satisfecho y ello provoque un efecto dómينو entre sus allegados.

4.1.4 Objetivo de la Investigación

Conocer la percepción y satisfacción de clientes del restaurante “La Cabaña de Don Parce” en relación al mismo; para contribuir a través de las sugerencias hechas a un servicio de mayor calidad, para ello las entrevistas y encuestas que se desarrollen serán de crucial importancia.

4.1.5 Hipótesis.

- Se presume que los clientes del restaurante “La Cabaña de Don Parce”, se sienten satisfechos con el servicio brindado por el mismo.
- Dicha satisfacción sería la variable dependiente, la cual se presupone que es explicada por una serie de variables independientes que son denominadas “variables de la calidad”.
- Se conjetura que dichas variables son las mismas que se hallaron en los estudios SERVPERF o SERVQUAL, es decir confiabilidad, seguridad, empatía, elementos tangibles y capacidad de respuesta
- Se cree que a medida que aumenta el valor de dichas variables, es mayor el nivel de satisfacción general del cliente

4.1.6 Forma de tratamiento de los datos.

- Los resultados de la exploración serán mostrados a través del análisis factorial en el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS 2010 versión 19 para el sistema operativo Windows XP/Vista ; con este estudio será posible corroborar los 5 factores que por cuestiones teóricas, se presupone están en la DATA. Cabe esperar que los factores encontrados sean los mismos del modelo SERVPERF o SERVQUAL. Se realizarán gráficos de dispersión para establecer la relación entre la satisfacción y sus variables, con ello se podrá ver cuáles son las variables que explicar mejor la satisfacción del cliente (las que se relacionan mejor). Se realizarán también gráficos de control, los cuales permiten gracias a los datos recabados, detectar errores casi en el mismo instante en que se cometen, su estudio será realizado a través de EXCEL.

4.1.7 Fuentes Utilizadas:

Secundarias: INEI, BCR, Arellano Marketing, Ministerio del Trabajo, Asociación Peruana de Gastronomía, MINCETUR, etc.

Primarias: Entrevistas a trabajadores y clientes del restaurante; encuestas a clientes del restaurante

4.2 Información Secundaria

Se han realizado diferentes investigaciones sobre la satisfacción del cliente en muchas partes del mundo. Nuestro país no está exento a tales estudios; muchos de ellos se realizan en la industria de la alimentación, la cual viene cobrando una importancia enorme para la economía del Perú.

Como punto introductorio a esta parte del estudio, conviene citar a Plata (2001) quién afirma que de lograr aumentar un 5% los niveles de retención del cliente, las utilidades de la empresa pueden aumentar en un 60% hasta un 100%. Stewart (1997) afirma que la lealtad del cliente y la satisfacción aumentan solamente cuando se logra una profunda satisfacción del cliente, para lograr dicha profundidad es necesario realizar varios cambios a la vez.

4.2.1 Estudios previos

Se han realizado numerosos estudios en torno al tema; la mayoría de ellos tratan de dar luces acerca de las principales variables de medición de la calidad en un restaurante. Otro punto muy importante se relaciona con aclarar los motivos de insatisfacción más recurrentes en los establecimientos gastronómicos. Se han realizado también investigaciones con el fin de estandarizar los procesos en los servicios alimenticios. Algunas investigaciones se han centrado también en el importante papel que ocupan los empleados en los servicios; otras han dado información relevante acerca de cómo mantener una adecuada gestión en los tiempos de espera; es decir, antes de ser atendidos en un restaurante.

4.2.1.1 Principales variables de medición de la satisfacción del cliente

Andaleeb & Conway (2006) determinaron tres factores que podrían afectar la satisfacción del cliente en un restaurante: calidad del servicio, calidad del producto y precio. Según los autores antes citados pequeñas satisfacciones o buenas experiencias que se tengan cada vez que se hace uso del producto o servicio constituyen la satisfacción general.

Los resultados obtenidos en las diferentes empresas de servicios muestran que existen algunas dimensiones que coinciden en muchos casos; como por ejemplo tangibilidad y capacidad de respuesta.

Sin embargo, variables como la seguridad, si bien han sido aplicadas en la mayoría de los estudios, su uso se debería limitar a un contexto en el cual se establece una relación duradera entre proveedor del servicio y cliente; la cual implique cierto nivel de riesgo. En tal circunstancia, parecería aplicarse mejor a un banco o a una AFP que a un restaurante.

Muchos estudios realizados en restaurantes consideran que la confiabilidad del servicio es la variable más crítica. Dicha variable está referida a generar confianza a través del producto o servicio principal que se brinde, para un restaurante se traduce como la calidad de la comida, frescura, temperatura de los alimentos y el recibirlos sin errores tal y como se ordeno la primera vez; y la segunda variable más relevante es la capacidad de respuesta; la cual se traduce como disposición de los empleados para ayudar a los clientes y para proveer un servicio rápido.

Hay autores como Dittmer (1992) que hacen énfasis en escribir acerca de la manera como el ambiente físico de un lugar en donde se presta un servicio influye en los sentimientos de las personas. Dittmer acentúa el hecho de que cuando se trata de servicios; estos se producen y consumen al mismo tiempo, por lo cual el cliente se encuentra dentro de la “fábrica”, la cual puede tener un fuerte impacto en la percepción que tenga el consumidor de la experiencia del servicio en general.

Dittmer (1992), resalta también como el lugar afecta la satisfacción, motivación y productividad de los empleados. En los restaurantes se encuentran tanto clientes como empleados al mismo tiempo. Por otro lado, Dittmer (1992) hace referencia a los estudios realizados por Mill (2001) en donde se encontró que la música de fondo afecta la rotación de los clientes. En general, llega a la conclusión de que en los servicios como los hosteleros o los restaurantes, donde el usuario se apersona físicamente y conoce en profundidad las instalaciones, el rendimiento de los elementos tangibles del servicio es fundamental para explicar la satisfacción del cliente.

Mill (2001) ayuda a entender los principales factores de decisión para comer en un restaurante. Los resultados muestran que tales variables son la conveniencia y el valor. Como parte de la conveniencia, lo que influye en la decisión del cliente son el tiempo y el esfuerzo. El factor del valor depende mucho del tipo de establecimiento de comida. En restaurantes con servicio a mesa, la amabilidad del servicio es valiosa para sus clientes: ella debe ir acompañada de un sabor único, accesibilidad a las instalaciones del local y tiempos razonables para la ejecución del servicio.

Según Mill (2001) los restaurantes deben prestar especial atención a los siguientes puntos para lograr satisfacer a sus clientes: tiempo de servicio, responder las dudas de los clientes, el manejo de quejas, evitar errores al cobrar (cuenta) y recomendar platos de la carta.

4.2.1.2 Gestión de la insatisfacción

Estudios realizados por Mill (2001) demuestran que en los restaurantes la mayor parte de las quejas no son ni por la comida ni por la atmósfera del lugar, sino por el servicio recibido. Según Mill (2001) cuando los clientes tienen la oportunidad de comunicarse con los administradores de un restaurante, la mayoría de ellos, lo único que hace es quejarse, buena parte de ellos lo hacen del servicio intangible recibido.

Sulek y Hensley (2004) mencionan que en un restaurante, los comensales satisfechos tienden a regresar, pero la mayoría de los comensales insatisfechos (más de un 90%) nunca regresan.

Lundberg & Walker (1993) citan el estudio que realizó Benningan's, una cadena exitosa de restaurantes de los Estados Unidos, para conocer las razones por las cuales los clientes no regresan a un restaurante y la primera razón está relacionada al servicio. Sus resultados fueron los siguientes:

1% por muerte, 3% porque se mudaron, 5% porque cambiaron de círculo social, 9% prefirieron irse a la competencia, 14% porque el producto no los satisfizo y 68% por la actitud de indiferencia que recibieron de alguno de los empleados.

David Lynch, vicepresidente de la cadena internacional Wendy's; él afirma que es posible que se brinde un servicio excelente; pero la satisfacción del cliente está ligada a su estado de humor y del tiempo que tiene disponible. Según Durrande Moreau (1999) es difícil poder identificar y reaccionar distinto ante un cliente que está de buen humor y otro que tiene prisa. Aún así Durrande Moreau afirma que vale la pena identificar las actitudes del cliente y ofrecerle el servicio que necesita ya que dichos factores pueden afectar mucho la satisfacción del cliente.

4.2.1.3 Aplicación de Estándares.

Ángelo & Vladimir (1998) mencionan que las compañías exitosas han puesto gran atención a la implantación de estándares en sus servicios a través de entrenamientos y evaluando el desempeño de dicha estandarización. Como sabemos un servicio es variable; ello quiere decir que no siempre se presta de la misma forma, tal característica hace que pierda consistencia, por ejemplo en el caso de un restaurante en el cual un mozo un día da un buen servicio y el siguiente no.

Mill (2001) menciona que para desarrollar estándares en una empresa, es necesario hacerlo en dos áreas; en los procesos y en el trato al cliente.

- Dentro del área de los procesos se encuentran flujo de servicio, la puntualidad, la comodidad, la anticipación, la comunicación, la retroalimentación del cliente y la supervisión. El flujo de servicio se traduce como evitar cuellos de botellas, la puntualidad es la estandarización en los tiempos de espera así como en darle al cliente lo que pide cuando está listo para recibirlo; es importante enfocarse más en la comodidad del cliente que en la comodidad del restaurante o del empleado. La anticipación se refiere a asegurarse que el cliente no tenga que pedir nada pues el mozo se lo dará antes de que lo pida. La comunicación estipula que todos deben comunicarse entre sí de manera eficiente para poder atender al cliente. La retroalimentación del cliente es para saber si se han satisfecho sus expectativas o es necesario cambiar algo y por último la supervisión que hace alusión a trabajar en conjunto y monitorear constantemente cualquier falla.
- Los aspectos de trato al cliente en los que se debe estandarizar el servicio son la actitud, la sonrisa, el lenguaje corporal, el tono de voz, el tacto, el uso de nombres, la atención, la asistencia, la sugerencias de venta y la solución de problemas. La actitud consiste en que las acciones y lo que se dice son el reflejo de lo que se piensa o se siente. Una sonrisa es muestra de una actitud positiva y es por eso que es bueno estandarizarla. Con respecto al lenguaje corporal, es vital el contacto visual con el cliente para demostrar interés.

Otro punto importante a estandarizar es el tono de voz, el cual depende de la atmósfera y, puede ser enérgico o delicado. Otro aspecto es el tacto y se refiere a decir lo correcto en el momento correcto, sobretodo reglas de etiqueta en las palabras, evitar el uso de modismos o vulgaridades. Es también importante el uso de nombres: dirigirse a los clientes por su nombre para crear una personalización. Un punto muy importante es la asistencia, es decir; guiar al cliente cuando lo necesite debido a una falta de comprensión del tema en cuestión. No se puede olvidar el tema de las sugerencias de venta; se debe proponer platos con el fin de mejorar la experiencia total de la comida. Y finalmente, se deben dar soluciones estándar a los problemas; ello se logra empoderando a los empleados para que puedan solucionar un problema de manera rápida y efectiva.

4.2.1.4 Papel de los empleados

Algunos de los métodos para lograr empleados motivados y más eficientes son:

- Contar con más empleados que lo normal durante los periodos de mayor demanda; para así quitarle presión al staff de empleados y ofrecer un servicio más rápido.

- Premiar y reconocer a los empleados para asegurar que éstos se preocupen por atender bien a los clientes. Con respecto a este punto, la revista *Restaurant Hospitality* (1997) menciona una encuesta realizada entre los empleados de diversos restaurantes; allí se demuestra que la mayoría de los empleados preferían obtener incentivos y reconocimiento como grupo que como individuos, ello puede deberse precisamente porque el trabajo en un restaurante no es individual, tiene que haber una sinergia para lograr el éxito.
- Por último, entrenar a los empleados del restaurante para que puedan identificar a las necesidades de sus clientes y ser sensibles para saber el tipo de servicio que los clientes esperan, pues existen dos tipos de cliente a diferenciar: los que les gusta que les vendan más y los que no

4.2.1.5 Tiempos de espera.

Según Jones&Dent (1994) existe evidencia que demuestra que casi dos tercios de las quejas de un servicio están relacionadas con el tiempo, la mayoría de ellas provienen de esperar mucho para pagar o esperar mucho para ser servido. Pero este no es un tema fácil de entender, basta con ver a un cliente de un restaurante gourmet que está dispuesto a esperar media hora para ser atendido, pero ese mismo cliente no puede esperar cinco minutos por una hamburguesa.

Muchos medios se esfuerzan por reducir los tiempos de espera. Uno de los bancos más influyentes de nuestro país tiene como slogan “El tiempo vale más que el dinero”; con lo cual se comprueba la importancia de tener una buena gestión de los tiempos de espera.

Maister (1998) explica que las primeras impresiones de un servicio pueden influenciar al resto de la experiencia, por lo que si el cliente tiene que esperar por el servicio, lo mejor es que su espera sea lo más placentera posible. Por ello, propone la existencia de ocho factores que afectan la percepción del cliente con respecto a la espera. Dichos factores son:

- El tiempo sin ocupación se siente más largo que el tiempo ocupado
- Las esperas antes de un proceso se sienten más largas que durante el proceso
- La ansiedad hace que las esperas se sientan más largas.
- Las esperas inciertas se sienten más largas que las esperas con conocimiento.
- Las esperas sin explicación se sienten más largas que las esperas explicadas.
- Las esperas injustas se sienten más largas que las esperas equitativas
- La gente está dispuesta a esperar más tiempo si el valor de lo que esperan es alto

- Las personas acompañadas sienten más corto el tiempo de espera que las solas.

Otros estudios con relación a los tiempos explican que los clientes empiezan a calificar el servicio de un restaurante desde antes de ser sentados a través los siguientes puntos:

- Tiempos de espera: los administradores de un restaurante deben de poner mayor atención al tiempo de espera de los clientes para ser sentados pues dicho tiempo de espera suele ser percibido por los clientes como mayor a las esperas que ocurren durante el proceso de servicio. Para solucionar esto, existen estudios que demuestran que probablemente es más importante manipular la percepción de la espera inicial de un cliente que disminuir el verdadero tiempo de espera.
- Asignación de mesas: la justicia y equidad del sistema de asignación de mesas debe estar basado en que el primer cliente que entra deber ser el primero en ser servido.
- La amabilidad del anfitrión: las habilidades interpersonales de los empleados de un restaurante (actitud de servicio, amabilidad, tacto, etc.) pueden influenciar en la satisfacción del cliente. A los clientes les disgusta un servicio frío e impersonal, como cuando ante un cliente el mozo actúa como si nada estuviera mal y no le informa las razones por las que el servicio es lento.

Otro estudio realizado al respecto del tiempo de espera es el que Jones & Dent (1994) llevaron a cabo. Dichos autores realizaron una auditoria en el proceso de servicio de un restaurante para identificar los errores potenciales que pueden ser atribuidos a un mal tiempo de respuesta. Dichos errores se identificaron de la siguiente forma:

- Llegada: espera a ser recibidos.
- Asignación de mesas: esperar que les sea asignada una mesa.
- Orden: esperar a que la orden de comida les sea tomada.
- Bebidas: esperar a que la orden de bebidas sea tomada.
- Aperitivos/plato fuerte: espera a que los platillos sean servidos
- Postre/café: esperar a que la orden de postre o café sea tomada.
- Postre/café: esperar a que el postre o café sea servido
- Pago. Espera por la cuenta

4.2.2 Entorno

En Piura y en el Perú cada vez se impone más el “comer fuera del hogar”; ello se debe a que las madres de familia han dejado de ser amas de casa para pasar a formar parte de la PEA, hoy en día las personas no sólo acuden a los restaurantes para celebrar una fecha especial o para cerrar un negocio, sino también como parte de la rutina diaria y de una falta de tiempo que les impide almorzar en sus hogares. Este contexto es alarmante ya que la mayoría de restaurantes existentes en el Perú no están debidamente registrados ni certificados, significando esto un trabajo pendiente para los propietarios de los locales así como para las instituciones gubernamentales encargadas de auditar a dichas empresas.

Según la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA), durante el 2010 la tasa de salubridad en el Perú es de apenas un 1,2% dentro de un universo de 66 mil establecimientos

Fruto de las demandas de consumidores cada vez más exigentes, es común ver que día a día se abren nuevas franquicias en Piura, en las cuales el buen servicio, la buena comida y la infraestructura agradable suelen seguir un patrón estándar, por ejemplo el restaurante “Las Canastas”, “Pizza Hut”, “Starbucks”; sin embargo como explica Gerardo Morales (Gerente Región Norte BCP) la oferta no es variada y los consumidores no tienen muchas opciones como si se tienen en ciudades como Trujillo o Chiclayo.

Los hábitos y costumbres de los piuranos son muy variados; por las mañanas se suele comer el popular “frito”; el cuál es un plato consumido por todos los estratos de la población al ser una comida estandarte de la región; al medio día el ceviche o un seco de chavelo son opciones tomadas en cuenta por gran parte de los consumidores. Mientras que por la noche se deja un poco lo típico para pasar a las parrilladas o a la no menos famosa “comida china”.

Hoy en día los piuranos, al consumir en un restaurante no sólo valoran la calidad de la comida si no también el trato recibido; sin embargo, son pocos los que enfatizan la importancia de capacitar a los mozos y al personal de contacto en la forma como se debe tratar al cliente.

4.2.2.1 Economía

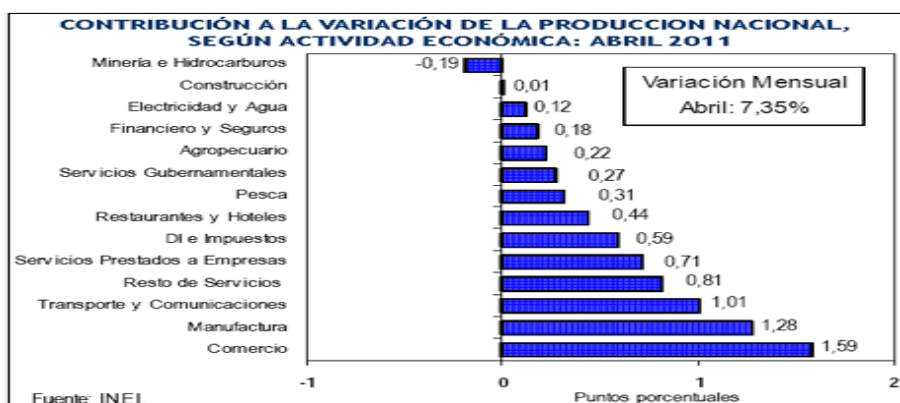
A nivel nacional

Según cifras del BCR, nuestro país cuenta con la inflación más baja del continente, la cual bordea el 3%; a su vez somos considerados un país el cual emerge a pasos agigantados; este 2011 se espera un crecimiento del 6,7% del PBI y un tipo de cambio estable el cual oscila entre 2.75 y 2.80. En medio de tal expectativa positiva se genera un clima propicio para la inversión nacional y extranjera.

A nivel regional

La región Piura participa con el 5.2 % del PBI nacional. Según el Banco Central de Reserva, en el 2010, el Indicador de Actividad Económica Regional creció en 2,9 por ciento respecto a similar período del año anterior. Esto obedeció a comportamientos positivos de los sectores agropecuario (22,7 por ciento), hidrocarburos (3,7 por ciento), manufacturero (1,0 por ciento), construcción (2,5 por ciento), electricidad y agua (7,1 por ciento), servicios gubernamentales (5,9 por ciento) y servicios financieros (14,2 por ciento). El único sector que decreció fue el de pesca (-9,5 por ciento).

CUADRO 6: ESTRUCTURA DEL PBI SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA



CUADRO 7: VENTAS DE RESTAURANTES EN EL PERÚ



Según el INEI, en marzo del 2011 la actividad de restaurantes registro un crecimiento de 9,74% a nivel nacional , impactando el boom gastronómico a todos los segmentos que la componen: pollos a la brasa, restaurantes, comidas rápidas, concesionarios de alimentos, chifas, bar, restaurantes, cevicherías, fuentes de soda, cafeterías, pizzerías, sandwicherías y heladerías. Se evidencio mayor afluencia de público, apertura de nuevos locales en zonas estratégicas, mejoras en las instalaciones, promociones por temporada, acogida en el servicio delivery y la calidad en la atención al cliente en forma personalizada

4.2.2.2 Tecnología

En los restaurantes, el moderno equipamiento y las más avanzadas tecnologías son una opción obligada, tanto para ajustar costes como para obtener el máximo rendimiento y calidad en la producción culinaria.

Algunos de nuestros más afamados restaurantes se han convertido en sofisticados laboratorios donde las combinaciones son opciones de primer orden para producir platos originales y de calidad, como muestra de ellos tenemos a los chifas; creación peruana que consiste en una mixtura de la gastronomía peruano-china.

Sin tecnología no sería posible la cocina que practican algunos de nuestros más afamados cocineros creativos. Algunos especialistas predicen que en tres-cuatro años un restaurante "top" es decir de alta cocina deberá cambiar totalmente su equipamiento, dado el grado de innovación previsible en esta industria, es muy probable que dicho cambio se concrete.

4.2.2.3 Hábitos y costumbres de los consumidores

Aunque la mayoría afirma que prefiere la comida de casa más que la de los restaurantes, cuando se pregunta a los peruanos qué hacen con su tiempo libre, ir a comer a la calle es la primera actividad fuera de ver televisión, descansar o escuchar música. Pero cuando el peruano promedio sale a comer (unas 2 o 3 veces al mes como promedio) la mayoría recalca en pollerías. El pollo a la brasa, entonces, es el plato más representativo en gasto, relegando incluso al cebiche que es un plato que se puede cocinar en casa. Un restaurante como “La Cabaña de Don Parce” puede ser clasificado como un restaurante de comida ya que vende diferentes platos especializándose en carnes.

CUADRO 8 ASISTENCIA DE PERUANOS A RESTAURANTES

Asistencia a restaurantes en tiempo libre	
Pollería	56%
Cebichería	24%
Chifa	20%
Restaurante Campestre	11%
Restaurante Típico	11%
Restaurante de comida	8%
Pizzería	6%

Picantería	5%
------------	----

Fuente: INEI- Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2009

CUADRO 9: FRECUENCIA DE ASISTENCIA A RESTAURANTES

Frecuencia de asistencia a restaurantes	
4 a 6 veces por semana	1%
2 a 3 veces por semana	3%
Semanal	24%
Quincenal	23%
Mensual	32%
Cada 2 a 5 meses	9%
Cada 6 a 11 meses	4%
1 vez al año	1%
Con menor frecuencia	1%

Fuente: INEI- Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2009

CUADRO 10: PROMEDIO DE VECES AL MES DE ASISTENCIA A RESTAURANTES

Promedio de veces al mes		2,3
Sexo	Masculino	2,4
	Femenino	2,2
Edades	16-24	2,6
	25-34	2,6
	45-54	2,2
	55 a más	2,0
NSE	A	3,0
	B	3,0
	C	2,5
	D	2,0
	E	1,8
Ubicación	Lima	2,3
	Costa Norte	2,3
	Costa Sur	1,9
	Sierra	2,5
	Selva	3,6

Fuente: Arellano Marketing 2009

4.2.2.4 La gastronomía Piurana

Según Promperú, la comida piurana ocupa el primer lugar en la gastronomía norteña y el segundo puesto en el ámbito nacional detrás de la arequipeña. Pensar en ella, significa imaginar un bien servido y fresco cebiche, un cabrito, la carne seca o un seco de chabelo. Para aplacar la sed se toma la dulce chicha de jora, el clarito y el vino de algarroba. Igualmente son típicas las natillas y los chifles, los alfeñiques, las roscas de muertos, los 'angelitos'. Piura, a su vez resalta por su cocina

rudimentaria, de leña, las 'cholitas cocineras' y su peculiar vestimenta, sus utensilios de madera, y vasijas de cerámica, sus festejos y grandes banquetes.

La cocina piurana es famosa por la gran variedad de platos y la singular sazón de sus cocineras que han hecho que uno de sus potajes represente al Perú: el cebiche. Se prepara con pescado fresco, encurtido en limón y acompañado con maíz en sus variedades de cancha, mote y choclo, además del camote, la yuca, y el clarito o la chicha de jora producida en Catacaos, La Unión, Chulucanas, La Legua u otros pueblos y distritos de Piura.

En Piura, los platos se brindan a medida del cliente, según sus gustos y preferencias. Los restaurantes se dirigen a personas que acuden con la familia para reunirse, para celebraciones, grupo de amigos, encuentros de pequeños empresarios, entre otros.

Piura al ser considerada como una ciudad eminentemente gastronómica cuenta con un elevado número de restaurantes que se diferencian por su ubicación, precio, menú, trato del personal,

4.2.2.4.1 Restaurantes representativos de Piura

El Restaurant “Esta es mi tierra”, ofrece una variada carta en pescados y mariscos. Lugar innovador por su peculiar característica de ofrecer peñas y show peruanos, en días específicos (domingos y sábados).

Restaurant “Don Parce”, es un restaurant “todo terreno”, con una carta variada y una agradable presentación. Además cuenta con ambiente para los niños. Hasta hace poco, expandió su marca con establecimientos como: La Cabaña de Don Parce y Don Parce Café. Cuenta con 5 locales en la ciudad de Piura.

“La Chayo” y “El Rancho”, son dos de las grandes propuestas de la ciudad de Catacaos. La primera, ya es conocida en el rubro de los pescados y mariscos, pero con el tiempo decayó en servicio y aumentó en precio. El segundo, es una agradable propuesta campestre para pasarse un fin de semana en familia y disfrutar de agradable comida piurana.

Restaurante “La Oficina”; es una propuesta mixta, que apareció en el mercado a inicios del 2010. Ofrece servicios de comida y presenta una gran novedad: de tarde sus platos fuertes son la comida marina, y, de noche, presta servicios de bar y parrillas. Innovadora propuesta para salidas con amigos.

Restaurante “El Nuevo Ajicito”; en este lugar el espacio es acogedor. Su especialidad es la comida marina y la comida criolla. Sus platos van desde los 15 soles hasta los 40 o 50 nuevos soles. Es una propuesta ideal, para comer exquisiteces peruanas, en abundancia y a buen precio.

CUADRO 11: PERCEPCIÓN DE LA GASTRONOMÍA

En Piura,....	Total
Sobresale la preparación de pescados y mariscos	89%
Hay variedad de platos	82%
Falta promoción y publicidad de la gastronomía	82%
Los platos tienen buena presentación	75%
La comida es de buena calidad	73%
La comida es barata	67%
La atención en los restaurantes es adecuada	64%
Hay variedad de restaurantes para escoger	58%
Los restaurantes son limpios	54%

PIURANA

Fuente: PROMPERU, aplicada a turistas ecuatorianos. Año 2010

4.2.2.5 Mercado laboral de los restaurantes

A nivel nacional, las ocupaciones más demandadas relacionadas a la hotelería y restaurantes, corresponden a: mozos, cocineros y ayudantes de cocina. Analizando la información de planillas electrónicas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, se ha podido determinar que dentro del Sector Servicios, en la rama de restaurantes y hoteles las ocupaciones de cocinero y mozo presentaron en abril del 2010 el 21.14% de trabajadores en dicha rama de actividad; asimismo, han registrado una variación anual de 0.29% y 7.84% respectivamente

Además según Arellano Marketing, el 60% de personas del sector de los restaurantes trabaja en ocupaciones específicas (mozo, cocinero, chef o gerente), mientras que el 41% lo hace en ocupaciones transversales (cuidadores de autos, lavado de platos). Hay pues una buena cantidad de gente que trabaja en restaurantes, pero no está incluida directamente.

4.2.2.5.1 Grado de especialización

Según la Asociación Peruana de Gastronomía, el grueso del personal de los restaurantes (un 62%) sólo tiene quinto de secundaria. Un 28% tiene estudios técnicos y sólo el 10% posee estudios universitarios. Eso evidencia la falta de especialización del personal de servicio, por ejemplo. Pues si bien hay una explosión de institutos de cocina, se adolece, por ejemplo, de una escuela de mozos y personal de servicio.

CUADRO 12: REMUNERACIONES DEL SECTOR RESTAURANTES

NIVEL	CATEGORÍA	PUESTO	SUELDO(S/.)	
I	Elemental	Disc-jockey	700	1805
		Acomodador de vehículos	681	651
		Ayudante de cocina	626	606
		Lavandero	599	660
		Repartidor de comida	582	626
II	Técnico/ Operativo	Jefe de operaciones	2160	1805
		Supervisor de restaurante	1316	1790
		Administrador	1247	1099
		Jefe de bar	1247	1570
		Jefe de reservas	1047	1203
		Pastelero	907	1028
		Jefe de mozos	878	859
		Ayudante de panadería	836	602
		Cocinero	787	730
		Barman	741	741
		Recepcionista de pedidos	698	581
		Panadero	691	1000
		Auxiliar de cocina	690	608
		Anfitriona	668	659
		Mozo	629	637
		Ayudante de barman	608	637
		Counter de servicio al cliente	589	644
		Preparador de comidas rápidas	586	620
III	Profesional Universitario o técnico	Jefe de cocina	1318	1421
		Nutricionista	1191	1000
IV	Profesional de Dirección	Gerente de operaciones	6698	4787

Fuente: Arellano Marketing 2010

	50 a más trabajadores
	10-49 trabajadores

Resulta claro que las ocupaciones en los niveles III y IV son las que alcanzan una mayor remuneración. Ello puede obedecer a que como hay poco personal calificado para esos puestos, la demanda resulta en promedio medianamente atractiva. Las ocupaciones del Nivel I son parte del sostén operativo de los restaurantes, sean estos medianos o grandes, tienen las más bajas remuneraciones dentro de la cadena de personal o de recursos humanos del sector. Pero, como se

verá, la gastronomía genera la competencia y trabajo periférico o complementario como son los acomodadores de carros, lavaderos o repartidores de comida, entre los que el sueldo máximo como promedio es de 680 soles.

4.2.2.6 Distribución del presupuesto de los consumidores

CUADRO 13: DISPOSICIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA FAMILIA PERUANA

RUBRO	GASTO
Alimentación	35%
Casa	12%
Educación	9%
Ropa	9%
Transporte	8%
Cuidado Personal	7%
Salud	7%
Ahorro	6%
Diversión	5%
Estética	3%

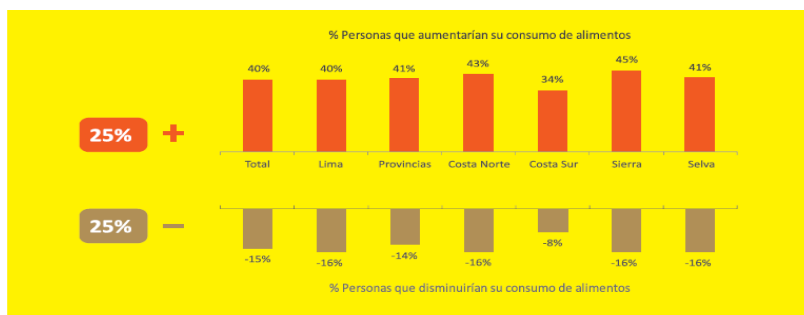
Fuente: Arellano Marketing (2009)

Los peruanos gastamos más de un tercio de nuestro presupuesto en comida, luego viene la preocupación por la casa y el gran rubro qué es la educación. También hay un nada despreciable 6% que los peruanos dedican al ahorro y que, en ocasiones especiales, puede ser destinado a una gran cena o banquete por alguna suceso familiar. Como vemos, Perú al ser un país de alta gastronomía, hace que los peruanos demos mucha importancia a la alimentación y no somos mezquinos en comprar ingredientes de calidad para darnos algún gusto

CUADRO 14: DISPOSICIÓN DEL PRESUPUESTO DEL TURISTA EXTRANJERO

RUBRO	GASTO
Alimentación	18%
Alojamiento	28%
Productos Artesanales	14%
Servicios Culturales	11%
Transporte	20%
Agencia de Viaje	6%

CUADRO 15: RELACIÓN SALARIO-CONSUMO DE ALIMENTOS



Fuente: Asociación Peruana de Gastronomía APEGA 2009.

El 40% de compatriotas a nivel nacional afirma que si le aumentaran su ingreso en 25%, no dudaría en comer más y mejor. Esta pregunta alcanza su mayor crecimiento en la sierra, donde un 45% sostiene que gastaría más dinero en “parar la olla”. Pero ojo, el cuadro revela algo espectacular en caso los ingresos cayeran en 25%. Bajo ese escenario, el tope de reducción en comida sería sólo del 16%. Resulta pues más que evidente el peso que le dan los peruanos a su alimentación, a diferencia de otros países o regiones, ya que el tema gastronómico en nuestro país está bastante desarrollado y los peruanos damos una gran importancia y valoramos mucho nuestra cocina.

4.2.2.7 Distribución de costos en los restaurantes

Según un estudio de mercado realizado por Arellano Marketing a nivel nacional durante el año 2010; para el caso de la distribución de costos en un restaurante, la mayor parte de la torta la ocupan los insumos con 38% y este costo es más alto si hablamos de restaurantes dedicados a los productos marinos (productos más perecibles). El pago de alquiler, menaje y servicios básicos se lleva otra buena tajada con el 37%, en tanto que el costo de personal es del 25%. Como se verá, el costo de insumos es el más alto, por ello algunos restaurantes, tratando de reducir costos, aprietan por este lado, sin darse cuenta que los insumos de baja calidad podrían terminar ahuyentando a la gente de sus mesas.

4.2.2.8 Efectos colaterales de los restaurantes

Hay una industria que se está generando a paso lento y que aún no está especializada, como es el caso del rubro de manteles y menaje, sólo por citar algunas actividades industriales que están siendo arrastradas y beneficiadas por la gastronomía. Ebanistas, tejedoras, ceramistas y forjadores de cubiertos están viendo incrementarse la demanda de sus productos a un ritmo que jamás se hubiera previsto.

Como podemos ver, los restaurantes son fuente de muchos empleos y su importancia trasciende al tema gastronómico. Algunas otras actividades generadas por el rubro de los restaurantes son por ejemplo:

Mesas y Sillas	Desarrollo de la industria de madera Puede ser reemplazado por aluminio
Cubiertos	4 juegos infaltables de tenedor, cuchara y cuchillo por mesa El acero es el material por excelencia
Menaje	Industria de la cerámica Industria del vidrio
Manteles	Aporte a la industria textil/ plástico

4.2.2.9 Cálculo del tamaño de mercado potencial

Para calcular el mercado potencial del restaurante se tendrán en cuenta los siguientes criterios, los cuales obedecen al grupo objetivo del establecimiento:

- Porcentaje de personas pertenecientes al NSE A y B del departamento de Piura (no se deben omitir a las provincias de Piura ya que muchas familias que pertenecen a la clase A realizan actividades relacionadas con la pesca o agricultura en provincias de Piura)
- Población estimada del departamento de Piura para el 2011
- Población del departamento de Piura cuya edad se encuentra en el rango de 18-70 años
- Turistas que arriban a la ciudad de Piura.

CUADRO 16: PORCENTAJE DE PERSONAS PERTENECIENTES AL NSE A Y B DEL DEPARTAMENTO DE PIURA 2010

Departamento	PERSONAS-NIVEL SOCIO ECONÓMICO					
	TOTAL	A	B	C	D	E
Piura	100%	0.1	5.0	17.4	42.5	35.1

Fuente: Asociación Peruana de Investigación de Mercado

CUADRO 17: POBLACIÓN PROYECTADA PARA EL DEPARTAMENTO DE PIURA 2011-2015.

AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
PIURA	1,784,420	1,799,410	1,814,526	1,829,768	1,845,138

Fuente: INEI

CUADRO 18: ARRIBO DE TURISTAS A PIURA (HOTELES DE 3 Y 4 ESTRELLAS)

Se va a considerar los turistas que llegan a hoteles de 3 y 4 estrellas por ser los que tienen más probabilidad de pertenecer a la clase Media-Alta

Hoteles 3 estrellas

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Promedio
-------	-------	---------	-------	-------	----------

Total arribos	3034	2793	3087	2463	2845
Nacionales	2666	2463	2650	2247	
Extranjeros	368	330	437	216	

Fuente: MINCETUR

Hoteles 4 estrellas

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Promedio
Total arribos	1791	1603	1555	1438	1597
Nacionales	1490	1325	1283	1225	
Extranjeros	301	278	272	213	

Fuente: MINCETUR

Tamaño potencial del mercado:

Por lo tanto el tamaño de mercado teniendo en cuenta:

- Nivel Socio Económico A y B : 5.1 %
- Población estimada: 1 784 420
- Población de 18-70 años: 47.6%
- Arribo de turistas promedio al mes: $2845 + 1597 = 4442$

Mercado Potencial: $(5.1\% * 1\,784\,420 * 47.6\%) + 4442 = 47\,761$ personas

4.3 Información Primaria

4.3.1 Observación del Proceso de Servicio:

- Los mozos tienen la mala costumbre de reunirse en grupos de 2 o tres meseros para conversar sin ningún fin, generalmente al costado de la barra; lo cual tiene dos consecuencias: por un lado que no estén al pendiente de sus mesas y por otro que el cliente no los pueda localizar.
- Algunos mozos no están acostumbrados a pararse frente a sus mesas para estar al pendiente de sus requerimientos, por lo que las desatienden y no son capaces, en muchas ocasiones, de anticiparse a sus necesidades.
- Debido a que los mozos muchas veces no se presentan por sus nombres antes los clientes, son difíciles de localizar antes cualquier necesidad o comentario.
- Cuando un cliente pide un trago o un vino, los mozos sugieren por lo general las bebidas más comunes; y no llaman a los expertos como el sommeliere o el barman; de esta forma

desaprovechan el surtido y variedad de tragos que el restaurante ofrece. Por lo general se suele ofrecer coctel de algarroban o pisco sour.

- No existe ningún apoyo entre los meseros, por lo tanto no trabajan en equipo. Es rara la oportunidad en que un mesero desocupado tenga la amabilidad de llevarle el pedido, cuenta o vuelto a un mesero ocupado; y cuando se ven obligado a hacerlo, lo realizan desganadamente.
- Si bien el ritmo es bajo de lunes a jueves, ello les permite brindar un servicio rápido, durante los fines de semana la atención es sumamente lenta, básicamente porque la cocina demora mucho en tener los platos listos. Además, las jornadas de trabajo son muy largas; aproximadamente de 12 horas, lo cual ocasiona hartazgo, mal humor en algunos mozos; y ello puede salir a flote cuando hay contacto con los clientes.

4.3.2 Entrevistas al personal de contacto del restaurante

4.3.2.1 Objetivos:

- Conocer cualitativamente los aspectos positivos y negativos del restaurante en opinión del personal que presta el servicio, dichos aspectos serán brindados por el personal de la empresa pero desde una perspectiva de cliente, ello con el fin de sacar conclusiones teóricas luego de realizar la encuesta de satisfacción del cliente.
- Sugerencias para mejorar el servicio y la calidad del restaurante.

4.3.2.2 Universo

- Nuestro universo consta de todos los trabajadores del restaurante que tienen relación con los clientes, dichas personas son llamadas “personal de contacto”; entre ellas tenemos a los mozos, a los administradores, a los barman o al sommeliere de la empresa.
- Se tomó como pregunta filtro el que los encuestados hayan trabajado en el restaurante más de 3 meses; debido a que todos los trabajadores sobrepasan éste período, se decidió encuestar a todo el personal de contacto

4.3.2.3 Dinámica de la entrevista

DÍA	HORA	ENTREVISTADO	PUESTO
Lunes 04/04/2011	8:00 p.m.	CLAUDIA CALLE	ADMINISTRADORA

	8:30 p.m.	PAOLA FARÍAS	JEFA DE PERSONAL
	9:30 p.m.	EDUARDO MOLINA	SUPERVISOR
	10:00.p.m	MARTIN	ASESOR DE MARKETING
	10.30 .p.m	RAFAEL TIMANA	SEGURIDAD
Miércoles 06/04/2011	8:00 p.m.	JOSÉ CANOVA	MOZO
	8:30 p.m.	JOSÉ GALLO	MOZO
	9:30 p.m.	SELNEN PASAPERA	MOZO
	10:00 p.m.	ROBER YACSAHUANGA	MOZO
	10:30 p.m.	JAVIER FLORES	MOZO
	11:00 p.m.	RODOLFO OLAZABAL	BARMAN
	11:30 p.m.	NOE CAMPOVERDE	SOMMELIERE

- **Entrevistador:** Juan Antonio Moreno Hidalgo.
- **Material Utilizado:** Se elaboró una guía en base a los objetivos planteados (**VER ANEXO 1**) la cual fue empleada para seguir una secuencia en las entrevistas realizadas.
- **Nota importante:** Para lograr que el personal de una información menos sesgada; las entrevistas se realizaron de forma anónima.

4.3.2.4 Análisis de Resultados

Aspectos positivos y negativos del restaurante en opinión del personal que presta el servicio.

Con respecto al ambiente e infraestructura del local, el personal opina que tiene aspectos positivos como la decoración; la temperatura ambiental y la disposición del mobiliario, sin embargo, expresaron su total desacuerdo en cuanto al estacionamiento, el cual carece de seguridad; ya que los carros se cuadran en la calle; de la misma forma se mostraron en contra de que el local tenga sólo un baño de hombres y un baño de mujeres, pues en ocasiones los clientes hacen colas.

- *“La música es muy agradable” (Mozo)*
- *“La decoración es muy bonita, es típica para un local de carnes” (Administradora)*
- *“A veces se decide no prender el aire acondicionado en la segunda planta, por ello, hace mucho calor en el segundo piso” (Mozo).*
- *“El no tener un baño ni estacionamiento, a veces desmerece todo lo bueno que ofrecemos” (Cajera)*

Con respecto a la calidad de la atención, es decir la atención de los mozos y de los demás miembros del personal de contacto, la plana del restaurante opina que hay mucho respeto entre ellos y con los clientes, el personal expresó que ellos ofrecen su amistad y que su presentación física es correcta. Los mozos se consideran muy rápidos y no por ello dejan de atender de forma personalizada a los

clientes. Sin embargo algunos mozos manifiestan su malestar porque algunos de sus compañeros conversan mucho, se distraen y no prestan atención a los llamados de la gente. Un punto en el cual la mayoría del personal coincide es que a los clientes no se les dice el tiempo de espera y ello causa malestar e incomodidad.

- “Los mozos están pendientes del bienestar de los cliente” (Mozo)
- “El personal grita mucho para comunicarse cuando hay muchos clientes” (Mozo)
- “Cuando hay mucha gente, no somos tan rápidos” (Mozo)
- “El personal no le dice a la gente cuanto demorará en llegar su pedido” (Administrador).
- “De nada me sirve ser rápido si la cocina no lo es” (Mozo).

Con respecto a los precios, existe una marcada división de opiniones entre el personal del restaurante. Un grupo opina que el precio es justo dadas las condiciones del local y la calidad de los alimentos. Por otro lado, parte del personal expreso que se debería bajar los precios y ofrecer carnes peruanas.

- “*Los precios son muy altos*” (Mozo)
- “*Los precios son adecuados dado que somos el único local de Piura que importa carnes*” (Administrador).
- “*Los precios son caros porque nosotros no damos gatos por liebre*” (Jefa de Personal)

Sugerencias para mejorar el servicio y la calidad del restaurante.

Con respecto a la infraestructura se debería construir un estacionamiento para ofrecer mayor seguridad y una cochera en el segundo piso la cual debería contar con un valet parking dado que el restaurante es uno de los más exclusivos de la ciudad.

Con respecto a la calidad de los alimentos; el personal recomienda que los postres sean del día para mejorar la frescura de estos; así mismo se recomendó vender promociones o combos con el fin de mejorar la afluencia. Otro punto en torno a los alimentos se refiere a la disponibilidad y variedad de los mismos; los mozos recomiendan ampliar la carta incluyendo productos marinos a la parrilla de manera que se puedan ofrecer más opciones a los clientes más exigentes.

Con respecto a la calidad del servicio el personal opina que la cocina debería actuar con mayor rapidez; el personal debe evitar distraerse. Además se recomendó contratar un anfitrión o anfitriona con el fin de brindar un servicio más cálido; pero dicho punto no fue tomando en cuenta ya que la

política de la empresa es no contratar anfitrión ni anfitriona pues en ocasiones anteriores han contado con este tipo de servicios y han tenido experiencias desagradables.

4.3.3. Entrevistas a los clientes del Restaurante

4.3.3.1 Objetivos

- Conocer cualitativamente los aspectos positivos y negativos del restaurante en opinión de los clientes del restaurante; ello con el fin de sacar conclusiones teóricas luego de realizar la encuesta de satisfacción del cliente.
- Sugerencias para mejorar el servicio y la calidad del restaurante

4.3.3.2 Universo

Nuestro universo consta de todos los clientes del restaurante; según la segmentación que se realizó con el apoyo de los administradores del local; el perfil de los clientes es el siguiente, un filtro para seleccionar a nuestros clientes es que hayan asistido al restaurante en más de una ocasión.

EDAD	18 -70.
SEXO	Hombres y mujeres.
ASISTENCIA AL RESTAURANTE	Más de una vez
PROCEDENCIA	Piura y provincias, Lima, extranjero

4.3.3.3 Dinámica de la entrevista:

DÍA	HORA	MESAS ENTREVISTADAS	PERSONAS ENTREVISTADAS
07/04/2011	12:00 p.m.	3	12
08/04/2011	8:00 p.m.	4	16
09/04/2011	10:00 p.m.	3	11
12/04/2011	8:00 p. m	4	13
13/04/2011	2:00 p. m	3	10
22/04/2011	10:00 p.m.	4	15
29/04/2011	3:00 p. m	4	13
30/04/2011	9:00 p. m.	4	10
	Total	29	90

Entrevistador: Juan Antonio Moreno Hidalgo

Material Utilizado: Se elaboró una guía en base a los objetivos planteados (**VER ANEXO 2**), la cual fue empleada para seguir una secuencia en las entrevistas realizadas.

Nota importante: Para lograr que los clientes no se sientan comprometidos a dar respuestas positivas; las entrevistas se realizaron presentándome como una persona ajena al restaurante, y sentándome junto a las personas para generar confianza.

4.3.3.4 Análisis de Resultados

Aspectos positivos y negativos del restaurante en opinión de los clientes

Con respecto a la infraestructura y elementos que pueden ser percibidos a primera vista, los clientes manifestaron gustar mucho de la decoración original del restaurante; sin embargo, cierto grupo opinaba que la decoración en la segunda planta era mejor que en la primera; con respecto a la música había un parcial acuerdo ya que algunos la consideraban muy alta y otros la consideraban adecuada; ello se puede atribuir a que el restaurante está dividido por zonas y algunas están expuestas al ruido exterior como son los balcones . El clima en general es muy bueno, ya que el local cuenta con 4 máquinas de aire acondicionado, por ello los clientes manifestaron su total acuerdo en este sentido. Sin embargo existe una crítica muy marcada hacía la carencia de un baño en el segundo piso y de una cochera con seguridad.

- *“Las mesas tienen una buena separación “ (Cliente)*
- *“La iluminación y la decoración me encantan” (Cliente).*
- *“A veces no vengo acá porque tengo que dar muchas vueltas para cuadrar mi carro (Cliente).*

Con respecto a la calidad de la comida, la mayoría de clientes consideraban que el sabor es excelente para el caso de las parrillas (especialidad de la empresa), pero para otros platos como las pastas o la pizza se presentaron clientes que expresaron no gustar de la masa con la que habían sido preparadas. Gran parte de los clientes expresó su insatisfacción con respecto a la variedad de los platos y la presentación de estos en cuanto a cantidad y frescura. A su vez en este aspecto encontré muchos problemas con lo que respecta al tema de la disponibilidad de los platos.

- *“Siempre me dan los mismos pancitos de piqueo, deberían darme papitas con salsa” (Cliente).*
- *“La comida es de calidad y los ingredientes son A1” (Cliente).*
- *“No me gusta que sólo vendan gaseosas personales y que si quiero tomarme una copita de vino me sirvan media botella” (Cliente).*
- *“Los postres son guardados, ello desmerece todo el buen servicio que ofrecen” (Cliente).*
- *“No hay buffet dominical” (Cliente)*
- *“No hay parrillas personales, no hay combos ni promociones como en Lima” (Cliente)*

La calidad del servicio es para los clientes excelente, de las 29 entrevistas realizadas, todos los clientes destacaron la amabilidad, respeto y atención personalizada que reciben por parte de los mozos y que a opinión de muchos es la mejor de Piura. Los mozos son atentos, respetuosos y ofrecen su amistad a los clientes. Sin embargo en ocasiones el tiempo de espera para los clientes es demasiado alto y ello suele exacerbarlos.

- *“En ningún restaurante de Piura los mozos son tan amables conmigo” (Cliente).*
- *“El mozo me conoce, sabe lo que me gusta, a veces ni me pregunta lo que quiero” (Cliente).*
- *“El mozo me sugiere porque a veces no se que pedir” (Cliente).*

Con respecto a los precios existe una amplia gama de opiniones, la mayoría señala que el precio es justo; reconocen que el restaurante es costoso: pero piensan que han pagado esa cantidad de dinero pero obtendrán una recompensa por el alto nivel de servicio, por la calidad y por las instalaciones de lujo del local. Sin embargo otros piensan que la relación precio/ calidad no es justa y por ello consideran que los precios son muy caros.

- *“El precio es cómodo” (Cliente)*
- *“El precio es sumamente caro” (Cliente)*
- *“El precio justifica lo que consumí” (Cliente)*
- *“El que viene acá tiene que pagar; sino deberían irse a otro lugar, este es para gente especial (cliente)*

CAPÍTULO V. ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Para la elaboración del cuestionario de satisfacción del cliente se usará como referencia el libro escrito por Bob Hayes (1999) titulado “Cómo medir la satisfacción del cliente”; ésta obra se aproxima mucho a los objetivos de la presente tesis, principalmente porque plantea que las preguntas que formarán parte de la encuesta deben ser elaboradas tanto por clientes externos como por personal de la empresa.

Por lo general, el proceso de elaboración de un cuestionario se incluye en la parte metodológica., sin embargo, se decidió dedicar un capítulo entero con el fin de plantear una encuesta sin errores, la cual siga todo un proceso antes de ser formulada; de manera que los resultados arrojen información que en verdad les importe a los comensales del restaurante y no únicamente a los propietarios de éste.

Muchas veces, las empresas en su afán por conocer el grado de satisfacción de sus clientes elaboran cuestionarios según los criterios de quienes las administran; ello implica que las preguntas que se aplican a los clientes puedan no ser de su interés ni influir en su grado de satisfacción. Por ejemplo; puede darse el caso de que en una empresa de comida rápida se elabore un cuestionario en el cual se interroge a los clientes acerca de la comodidad de las instalaciones, pudiendo no ser ese un tema relevante dado que las personas que consumen en tales establecimientos sólo buscan ser atendidos con rapidez.

Con el fin de elaborar un cuestionario en el cual se incluyan cuestiones que sean de real relevancia para los clientes; se han realizado entrevistas personales; por un lado a empleados del restaurante y por otro a clientes del mismo. Con ello nos aseguramos obtener resultados que puedan usarse como elemento de diagnóstico que faciliten la implementación de mejoras.

5.1 Generación de las dimensiones de la calidad

Según Bob Hayes (1999), una dimensión de la calidad “es una variable que permite medir la calidad”; dichas variables están conformadas, en su mayoría; por las necesidades más importantes de los clientes.”

Después de recibir un servicio, de manera tácita nos percatamos de una serie de variables o dimensiones que permiten catalogarlo; ya sea como bueno o malo. Por ejemplo después de asistir al cine; describimos el servicio en términos de comodidad de los asientos, de rapidez al comprar las entradas y de calidad de la película.

Estos tres aspectos representan un subgrupo de todas las variables o dimensiones por las cuales se puede describir el servicio. El conjunto de todas las dimensiones posibles describe el producto o servicio en su totalidad.

El propósito de determinar las necesidades del cliente es establecer una lista íntegra de todas las dimensiones importantes que representan el producto o servicio.

Si no se advierten todas las dimensiones de la calidad, no se podrán diseñar mediciones para evaluarla ni establecer indicadores efectivos para su análisis, en consecuencia no se podrá satisfacer a los clientes y mucho menos lograr su fidelidad.

Si bien existen ciertas dimensiones estándares de la calidad que se extienden para un gran número de servicios o productos, se deben hacer adecuaciones de acuerdo al contexto, con lo cual se crearían dimensiones nuevas que se aplican sólo a tipos específicos de productos o servicios. Por ejemplo, las dimensiones de la calidad aplicables en muchas organizaciones de servicios incluyen la disponibilidad, capacidad de respuesta, comodidad y oportunidad. Pero esta lista no es exhaustiva para todas las empresas, por ejemplo, en un restaurante pueden existir otras dimensiones como: calidad de los alimentos o infraestructura del local.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) establecieron una lista de cinco dimensiones las cuales gozan de mayor aceptación a pesar de tener ciertas falencias las cuales radican en que el ambiente cultural y el contexto es diferente entre cada empresa y por ende no se les puede medir con el mismo criterio.

Existen dos métodos para identificar las dimensiones de la calidad en un producto o servicio:

- El primer método consiste en establecer las dimensiones partiendo del mismo proveedor del servicio, quien según su experiencia y percepciones plantea cuales son las dimensiones o variables más importantes del servicio.
- El segundo método se basa en los incidentes críticos e implica a los clientes en la determinación de las dimensiones de la calidad.

5.1.1 Primer método: Identificación de las dimensiones de la calidad

Planteado por Bob Hayes (1999); este método se relaciona con las personas que proporcionan el servicio o producto. Para establecer las dimensiones de la calidad se recurre al personal que tiene estrecha relación con el proceso comercial; ya que son los que están en mejor lugar para entender las necesidades del cliente. En esencia, el proceso abarca dos pasos: Identificar las dimensiones y luego definir las con ejemplos específicos. También a veces es factible crear primero los ejemplos específicos que conducen a la generación de las necesidades del cliente.

Los ejemplos obtenidos deben ser agrupados según variables o dimensiones del servicio; se ha recurrido a numerosas fuentes con el objetivo de tratar de llegar a un consenso con respecto a las dimensiones para evaluar el producto o servicio, sin embargo, no existe un acuerdo entre los expertos en el tema; se decidió seguir la clasificación de Parasuraman, Zeithaml y Berry ya que goza de la mayor aceptación a pesar de tener ciertas falencias que en su mayoría dependen del contexto social y cultural que se analiza.

Se debe aclarar que esta clasificación no es definitiva, ya que los resultados han sido tipificados según el criterio del investigador. Sin embargo, las dimensiones y los elementos planteados serán corroborados a través de un análisis factorial.

Para la presente tesis se decidió crear primero los ejemplos específicos para luego clasificarlos en una dimensión de la calidad; ello se debe a que se trató de demostrar que los incidentes hallados se podían clasificar dentro de algunas de las cinco dimensiones clásicas de medición.

5.1.1.1 Establecimiento de ejemplos específicos de las dimensiones de la calidad

Cada ejemplo define una dimensión de la calidad en particular, y cada dimensión podría incluir varios ejemplos. Los ejemplos son oraciones enunciativas específicas; cada una de ellas describe un caso particular de la dimensión de la calidad que representa. Tales aseveraciones podrían referirse a una tarea o comportamiento específico realizado por una persona dentro del proceso, o bien describir un ejemplo particular que ilustra la dimensión. Existen dos tipos de aseveración:

- El primer tipo de aseveración incluiría un verbo de acción que describa un comportamiento específico del proveedor del producto o servicio.

- El segundo incluiría un adjetivo específico que refleje alguna característica del producto o servicio

Estas oraciones enunciativas deben reflejar casos de desempeño del personal o características del producto que los clientes puedan evaluar. Es importante que la lista ofrezca todos los ejemplos posibles de una dimensión en particular. Es recomendable incluir por lo menos 4 ó 5 ejemplos específicos para cada dimensión. Después de generar la lista de aseveraciones, el siguiente paso consiste en combinar ciertas dimensiones de la calidad que parezcan redundantes

Se entrevistó a mozos, administradores, jefe de personal, cajeros, jefe de marketing y demás personal del restaurante “La Cabaña de Don Parce”; la entrevista se caracterizó porque se ofreció una amplia libertad al entrevistado para que se pueda expresar espontáneamente, de manera que obtengamos información confiable y libre de cualquier sesgo. Por ello se les interrogo de manera individual, anónima y tratando de generar confianza, porque en caso de realizar una entrevista grupal se corre el riesgo de que el personal no se exprese libremente por temor a algún reproche.

5.1.1.2. Dimensiones del servicio según el método de las dimensiones de la calidad

Frase	Dimensión
La música es agradable	Elementos tangibles
La decoración es agradable	Elementos tangibles
El clima es el apropiado	Elementos tangibles
La instalaciones son cómodas	Elementos tangibles
El personal está bien presentado	Elementos tangibles
El local es limpio	Elementos tangibles
Los precios son justos	Empatía
No hay estacionamiento	Empatía
La atención es personalizada	Empatía
La comida es de buena calidad	Confiabilidad
Mi plato tuvo un sabor agradable	Confiabilidad
La cantidad de mi ración era adecuada	Confiabilidad
Los alimentos son frescos	Confiabilidad
Hay variedad de platos	Confiabilidad
Deberían vender otras opciones de consumo	Confiabilidad
El mozo es respetuoso	Seguridad
El personal es amable	Seguridad
El mozo conoce la carta	Seguridad
Me atendieron rápidamente	Capacidad de respuesta
El tiempo de espera fue razonable	Capacidad de respuesta
El mozo soluciona quejas y reclamos de los clientes	Capacidad de respuesta

5.1.2 El método de los incidentes críticos.

La técnica de los incidentes críticos (Flanagan, 1954) es otro método para determinar las dimensiones de la calidad.

Este mecanismo no sólo es aplicable en la formulación de cuestionarios para evaluar la satisfacción del cliente, sino que es valioso en cualquier análisis de los procesos comerciales mediante el cual las compañías intentan definir y entender las necesidades de sus clientes.

Este método se centra en obtener información de los clientes sobre los servicios y productos que reciben. La ventaja de este procedimiento radica en que se centra en los clientes; ya que ellos se encuentran en una posición inmejorable para entender cuáles son sus necesidades

Bob Hayes (1999) indica que “un incidente crítico es un ejemplo del desempeño organizacional desde la perspectiva de los clientes”. En otras palabras, son los aspectos del desempeño organizacional con los cuales los clientes entran en contacto directo. Como resultado la lista de dichos incidentes define por lo general el desempeño del personal (en organizaciones de servicios) y la calidad del producto (en compañías manufactureras)

En conclusión, un incidente crítico es un ejemplo que describe el servicio, y como tal, puede ser positivo o negativo, un ejemplo positivo es una característica del servicio o producto que al cliente le gustaría observar cada vez que recibe el producto o servicio. En contraparte, un ejemplo negativo es aquella característica que al cliente no le agradaría observar y que le harían dudar de la calidad global de la organización.

Un buen incidente crítico cuenta con dos características, la primera se refiere a que es específico y la segunda, debe dar sólo una característica del producto o servicio en mención.

5.1.2.1 Generación de los incidentes

Para asegurarnos de recibir información confiable se ha tomado como criterio que el cliente haya tenido más de una interacción con el producto o servicio. Para obtener información más confiable; el entrevistador y autor de la presente tesis se presentó como una persona ajena al restaurante, la cual solicitaba opiniones de cualquier carácter, ya sea positiva o negativa con el fin de mejorar el servicio en el local.

El número recomendado de entrevistados varía entre 10 y 20; para éste estudio se realizaron 29 entrevistas grupales a los comensales del restaurante La Cabaña de Don Parce, ya que los incidentes críticos mencionados por una persona pueden estimular a los demás integrantes del grupo a pensar en otros. Hay que recalcar que si bien se realizaron 29 entrevistas en mesas, las personas que contribuyeron a generar los incidentes críticos son 90 y no 29

Se les pidió a los entrevistados que describan de cinco a diez casos positivos y de cinco a diez casos negativos del servicio o producto que recibió en el pasado. Se debe ofrecer ejemplos específicos de desempeño y adjetivos específicos para calificar el servicio o producto

5.1.2.2 Clasificación de los incidentes críticos.

Después de realizar 29 entrevistas se obtuvo alrededor de 283 incidentes críticos, de los cuales 193 fueron positivos y 90 negativos, dichos incidentes se han agrupado según su afinidad. Para agrupar los incidentes nos hemos enfocado en los adjetivos o verbos específicos que tengan en común. Seguidamente, se han formulado elementos de satisfacción a modo de frases que reflejen el contenido de los incidentes, dichas frases deben ser específicas del servicio o producto. Cada elemento de satisfacción incluye una lista de incidentes críticos los cuales son homogéneos en cuanto a contenido. Se trató de que los artículos de satisfacción estén claramente definidos y comprensibles para cualquier persona, ya que tales elementos serán las preguntas de la encuesta de satisfacción.

Para finalizar el proceso de clasificación, se han agrupado los elementos de satisfacción similares para formar una dimensión de la calidad. Dicha dimensión puede ser una frase o una palabra que describa el contenido de los artículos de satisfacción. Dichos rótulos reflejan las dimensiones de la calidad, y se caracterizan porque no tienen que ser necesariamente específicos. Se decidió por un tema de estandarización utilizar las dimensiones citadas en el acápite anterior: elementos tangibles, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y fiabilidad.

Elemento de satisfacción	Dimensión
El local es limpio	Elementos tangibles
El personal está bien presentado	Elementos tangibles
El clima es fresco	Elementos tangibles
El local es seguro	Elementos tangibles
El local es cómodo	Elementos tangibles
La decoración es agradable	Elementos tangibles
La iluminación es apropiada	Elementos tangibles
La música y su volumen son adecuados	Elementos tangibles
La presentación de las cartas es buena	Elementos tangibles
Los ingredientes de mi bebida estaban en buena proporción	Confiabilidad
Mi plato tuvo un sabor agradable	Confiabilidad
Mi bebida era rica	Confiabilidad
Los ingredientes son de calidad	Confiabilidad
Los alimentos son frescos	Confiabilidad
La cantidad de mi ración era adecuada	Confiabilidad
Hay variedad de platos	Confiabilidad
Deberían vender otras opciones de consumo	Confiabilidad
No venden combos ni promociones	Confiabilidad
Consumí lo que quería	Confiabilidad
Encontré mi bebida en la presentación que deseaba	Confiabilidad
El mozo fue rápido	Capacidad de respuesta
El tiempo de espera fue razonable	Capacidad de respuesta
Trajeron el pedido de una sola	Capacidad de respuesta
Deberían vender comida un poco más económica	Empatía
Necesitan tener una cochera	Empatía
La atención es personalizada	Empatía
El precio es justo	Empatía
El personal es gentil	Seguridad
Los mozos son educados	Seguridad

5.1.2.3 Calidad del proceso de clasificación

El proceso de asignación (del incidente al elemento de satisfacción, y del elemento de satisfacción a la categoría de dimensión de la calidad) lleva consigo cierto grado de subjetividad dado que dicho procedimiento se ve determinado por la opinión del entrevistador.

5.1.2.3.1 Acuerdo entre jueces

Es necesario comprobar que existe un acuerdo entre el proceso de clasificación de los incidentes críticos. Para ello se consultó a dos personas; una del ámbito académico de la Universidad de

Piura y la otra; administradora de la cadena de restaurantes Don Parce; a dichas personas se las denomina jueces:

- **Dr. César Angulo Bustíos** (Ingeniero de la Universidad de Piura): Este juez se encargó de agrupar los incidentes en los elementos de satisfacción y luego agrupó los elementos de satisfacción dentro de categorías de necesidades del cliente o dimensiones del servicio.
- **Claudia Calle** (Administradora de la Cadena de Restaurantes Don Parce): A esta jueza se le proporcionaron las categorías de necesidades del cliente o dimensiones y se le pidió asignar los incidentes críticos directamente dentro de éstas, pasando por alto los elementos de satisfacción.

Siguiendo las pautas de Latham (1979) el proceso de clasificación debe tener un acuerdo de por lo menos 0.8 en una escala de 0 a 1. Fruto de la clasificación se encontró un acuerdo que caía dentro de los límites de Latham, con lo cual se puede pasar a la siguiente fase del proceso de clasificación.

5.2 Amplitud de las necesidades del cliente

Las dimensiones obtenidas de las entrevistas deben definir de manera exhaustiva la calidad del servicio o producto. Si alguna dimensión es pasada por alto en el proceso inicial de entrevistas es posible que no se pueda mejorar la satisfacción del cliente, debido a que no se sabe por qué se sienten satisfechos o insatisfechos.

Por ello, a modo de comprobación se extrajo un grupo aleatorio de aproximadamente el 10% de los incidentes críticos de la lista inicial antes de clasificarlos dentro de los elementos de satisfacción y las categorías de dimensiones del cliente. Después de que el proceso entero de asignación se completó con 90% de los incidentes críticos, se examinó al otro 10% restante con el fin de colocarlo dentro de las dimensiones establecidas.

Para el caso; no se tuvo problema en asignar los elementos extraídos dentro del 90% que ya se había clasificado. Pero en el caso de que alguno de los elementos no se haya podido clasificar; hubiese sido necesario realizar más entrevistas. Hayes (1997) recomienda que se debe realizar en promedio 5 entrevistas más por elemento crítico que no haya sido posible asignar.

5.3 Confiabilidad y Validez del cuestionario

Para conocer el nivel de satisfacción actual del cliente y saber si sufre cambios de opinión, es necesario tener una medida que refleje de forma precisa su actitud. Cuando se desarrollan cuestionarios, es necesario asegurarse de que los datos obtenidos de ellos expresen una información válida y fiable. Una forma es a través de la observación, por ejemplo; para concluir que una persona es feliz se tiene que examinar ciertos indicadores como son la sonrisa y decir cosas positivas; si una persona sonríe y dice cosas positivas concluimos que es feliz. Al obtener las respuestas de los cuestionarios, interesa conocer unos índices que nos digan que la información obtenida es lo suficientemente precisa. Existen dos conceptos importantes a considerar cuando se desarrollan cuestionarios, que son la fiabilidad y la validez, dichos conceptos a diferencia de la observación nos permiten obtener indicadores más objetivos de nuestro instrumento de medición.

5.3.1 Confiabilidad.

Todos los matemáticos coinciden en que la fiabilidad o confiabilidad se define como “el grado hasta el que las mediciones están libres de varianzas debido a errores aleatorios”. En otras palabras indica hasta qué grado se relacionan las puntuaciones observadas con las verdaderas. El gozar una escala con confiabilidad alta hace factible obtener resultados más precisos.

Cuando se desarrolla un cuestionario encaminado a determinar la percepción del cliente sobre la calidad de un producto o servicio, debe asegurarse que las medidas estén libres del error aleatorio, esto es, que el nivel real de percepción de la calidad sea reflejado de forma precisa en la puntuación o valor obtenido del cuestionario. Cuando se mezcla el error aleatorio con la medida, entonces el valor observado es menos fiable para estimar el valor real. Los errores de medición se examinan bajo el contexto de la fiabilidad.

Una encuesta con altos niveles de confiabilidad nos proporciona dos beneficios: primero, distingue entre niveles de satisfacción mejor que una encuesta con fiabilidad baja. En segundo lugar hace posible encontrar relaciones significativas entre las variables que están de verdad relacionadas entre sí. Cuando se utilizan encuestas con fiabilidad baja, sólo las diferencias reales que sean muy grandes tienen posibilidad de detectarse. Una encuesta con fiabilidad alta detectará las diferencias reales, aunque éstas sean pequeñas.

Para calcular la fiabilidad del cuestionario se suele utilizar la fórmula de estimación alfa de Cronbach, este método es muy confiable dado que no se usa ningún factor de corrección para hallar la fiabilidad de la escala.

Hay varios factores que afectan la fiabilidad de las encuestas. Dos de ellos son el número de unidades en la encuesta, y la muestra de gente en la cual se estima la fiabilidad.

- **Número de unidades en la encuesta:** Cuantas más unidades o preguntas haya en nuestro cuestionario, mayor será la fiabilidad del mismo. Si se quiere incrementar la fiabilidad de una encuesta añadiendo más unidades, las unidades adicionales deben ser representativas del mismo concepto que se está midiendo. Por ejemplo, si se tienen dos dimensiones en el cuestionario, profesionalismo y prontitud, se podría aumentar la fiabilidad de la dimensión de prontitud añadiendo más unidades o preguntas relacionadas con el concepto de prontitud. En el caso de este trabajo se ha considerado como mínimo 4 ó 5 elementos por dimensión.

- **Muestra de gente:** Al realizar una encuesta, es de suma importancia conocer el número de clientes al cual se tiene que tomar el cuestionario, para poder obtener unos resultados representativos del total de clientes con un determinado nivel de confianza. Normalmente no se mandarían los cuestionarios a todos los clientes, debido a la gran cantidad que se puedan tener, sino a una parte representativa la cual en este caso será determinada mediante una fórmula matemática.

5.3.2. Validez.

En matemática, la validez se refiere al “grado en que el cuestionario mide lo que se supone que debería medir”. Aunque se tenga un cuestionario con un valor muy alto de fiabilidad, todavía es posible cuestionarse qué indican los valores observados de puntuación. Al contrario que para la fiabilidad, no hay ninguna estadística que dé un índice global de la validez de las inferencias sobre los valores de puntuación. Hay varios métodos de aproximar la validez de los cuestionarios, como son los de estrategias basadas en el contenido, en los criterios y en la construcción.

- **Estrategia basada en el contenido:** La estrategia basada en el contenido consiste en examinar el contenido de las unidades o preguntas de la encuesta, buscando el grado en que son representativas del "dominio del contenido". Esto requiere que gente familiarizada con el objetivo de los cuestionarios ha de juzgar si las preguntas son o no adecuadas y representativas

del concepto que se quiere medir. Para el caso se consultó a dos profesores de la Universidad de Piura para asegurar la rectitud del contenido de la encuesta.

- **Estrategia basada en los criterios:** La estrategia basada en criterios consiste en examinar la afinidad sistemática entre valores de puntuación de una dimensión dada con otros valores de puntuación que deberían predecirse. Por ejemplo, podría ser interesante ver cómo la percepción de varias dimensiones de calidad predice la extensión en la que los clientes aprueban el servicio particular (por ejemplo contándolo a sus amigos). La correlación entre la medición de las percepciones de la calidad y el comportamiento de aprobación representa una afinidad sistemática entre las dos variables. Cuanto mayor sea la calidad ofrecida, mayor se supone que serán las aprobaciones del servicio.
- **Estrategia basada en la construcción:** La evidencia basada en la construcción se deriva de las dos estrategias anteriores (de contenido y de criterios), y consiste en examinar las afinidades entre varias variables. Se trata de demostrar que las dimensiones se correlacionan con las variables que deberían, validez convergente, y que las dimensiones no se correlacionan con las variables con las que no deberían hacerlo, validez discriminante. Se pueden establecer evidencias de convergencia y discriminación correlacionando puntuaciones de test diseñados para medir las mismas cosas, y correlacionando las puntuaciones de test diseñados para medir cosas diferentes. La evidencia basada en la construcción también puede lograrse examinando la correlación entre una variable dada con el resto de variables. El marco de referencia construido reflejaría que la variable debería relacionarse con ciertas variables y no con otras. Si se encuentra una relación entre dos variables que no deberían relacionarse, esto indicaría que la medición de satisfacción del cliente no es buena.

5.4 Determinación de las preguntas o elementos del cuestionario

Un cuestionario de satisfacción del cliente debe utilizar aseveraciones muy específicas; es decir que den menos lugar a interpretaciones variables. Cuando empleamos aseveraciones más concretas; el cuestionario produce información específica relativa al desempeño de la organización y de su personal. Por ejemplo si queremos saber el nivel de satisfacción de los clientes con la disponibilidad del servicio recibido, los clientes pueden pensar en muchos conceptos, en consecuencia, es mejor hacerles preguntas específicas y concretas como:

1. ¿Mi cita fue a una hora conveniente?
2. ¿Concerté una cita con el comerciante a la hora que deseaba?

5.4.1 Revisar los elementos de satisfacción:

Por lo general, los elementos de satisfacción son usados como preguntas del cuestionario, para ello han de hacerse preguntas específicas con el fin de tener propósitos de retroalimentación. Los elementos tienen que expresar solamente una idea y no contener negaciones dobles.

5.4.2 Formatos de respuesta:

La elección del formato de respuesta es de suma importancia dado que determina cómo se utilizarán los datos obtenidos de dicho cuestionario. Los formatos más usados son el de lista de verificación y el de tipo Likert. El primero tiene como ventaja la facilidad con la que los clientes responden a las preguntas, ya que los encuestados sólo tienen que responder con un “sí” o un “no”, mientras que la escala de Likert puede ofrecer respuestas según un acento determinado por cada pregunta.

Se ha decidido usar una escala de tipo Likert dado que permite a los clientes responder en grados variables a cada elemento que describe el producto o servicio. Esta escala representa un continuo bipolar en la cual el extremo inferior representa una respuesta negativa y el superior una respuesta positiva.

Además desde una perspectiva estadística, una escala como la de Likert tiene más confiabilidad que una escala de verificación.

5.4.3 Introducción al cuestionario

La introducción debe ser breve, explicar el propósito del cuestionario y proporcionar las instrucciones para contestarlo; a su vez la introducción debe indicar cómo completar los elementos y explicar la escala que se usará. En ciertas ocasiones los elementos del cuestionario pueden parecer redundantes; por lo tanto se les debe explicar que ello es con el fin de obtener una evaluación más precisa de la opinión de los clientes.

Para servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión acerca de la calidad de nuestro servicio en el restaurante "La Cabaña de Don Parce". Por favor indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones. Encierre en un círculo el número que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación. Algunas aseveraciones son parecidas para asegurar la exactitud con la que determinaremos su opinión respecto a nuestro servicio.

1. Estoy en total desacuerdo con esta aseveración (TD)
2. Estoy en desacuerdo con esta aseveración (D)
3. No estoy ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta aseveración(N)
4. Estoy de acuerdo con esta aseveración (A)
5. Estoy totalmente de acuerdo con esta aseveración (TA)

5.5 Aplicación de la encuesta

5.5.1 Universo

Todos los clientes del Restaurante La Cabaña de Don Parce, los cuáles han sido definidos por el restaurante tomando en cuenta las siguientes variables. Según cálculos de la administración su número aproximado de cliente es de 1200.

El restaurante tiene definidos a sus clientes según las siguientes variables:

EDAD	18 -70.
SEXO	Hombres y mujeres.
ASISTENCIA AL RESTAURANTE	Más de una vez en el último año
PROCEDENCIA	Piura y provincias, Lima, extranjero

5.5.2 Objetivos

- Conocer de manera cuantitativa las percepciones de los clientes respecto del servicio ofrecido por el restaurante
- Determinar los atributos o variables del servicio más valorados por los clientes
- Determinar los atributos o variables del servicio menos valorados por los clientes.
- Definir de manera matemática las dimensiones del servicio más relevantes para los clientes del restaurante

5.5.3 Tamaño muestral:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z= Nivel de Confianza = 1.88

p= Probabilidad a favor =0.5

q=probabilidad en contra =0.5

N=Población-censo =1200

E= Error de estimación = 0.06

n=Tamaño de la muestra = 204

5.5.4 Filtros:

- Se ha tomado como criterio que los clientes hayan tenido más de una interacción con el servicio.
- Los clientes no deben haber sido entrevistados previamente para así evitar cualquier tipo de sesgo.

5.5.5 Tipo de muestreo:

Muestreo probabilístico de tipo sistemático:

El muestreo sistemático se caracteriza porque se selecciona de manera constante a las unidades muestrales según un intervalo de tiempo fijo. En este caso, se quiere realizar 10 encuestas diarias ya que se ha pactado con el dueño del restaurante que un tiempo prudente para realizar las entrevistas es de 20 días; de manera que se logre completar el tamaño de la muestra.

Las encuestas se realizaron a lo largo de 20 días, realizándose diariamente un promedio de 10 encuestas. El restaurante atiende 10 horas al día (12pm-4pm/ 7pm-2am). Se realizó una encuesta de manera continua durante cada hora, para ello se llevaba un registro de las mesas que se ocupaban en el restaurante, y cada 60 minutos se realizaba un sorteo con las mesas que se habían registrado en dicho lapso de tiempo. Los clientes tienen una estadía en promedio de entre 1 hora y media y una

Las encuestas se entregaban a los comensales en el momento en que pedían la cuenta. Se eligió este momento pues la observación demuestra como otros restaurantes anexan una hoja de comentarios a ser llenada mientras los clientes esperan su cambio y su comprobante. Hay que recalcar que las encuestas fueron auto administradas y el encuestador se apartaba para que los clientes no se sientan observados al momento de llenar sus formatos.

hora en el restaurant, por ello las probabilidades de que todas las mesas que habían asistido en esa hora eran las mismas.

Una vez que la mesa era elegida se volvía a sortear de forma privada (sin conocimiento de los comensales) la persona que sería encuestada, no considerando en este sorteo a los niños. Como medida de precaución se elegían dos personas adicionales en caso de que las anteriores no hayan pasado el filtro de haber asistido más de una vez al restaurante,

5.5.6 Fecha de Campo

Del 04 de Junio al 23 de Junio del 2011

5.5.7 Cobertura

Las encuestas se llevaron a cabo en el local del restaurante “La Cabaña de Don Parce”; se realizaron al momento en que el cliente pedía la cuenta en su mesa. Las encuestas se realizaron de lunes a domingo desde el 4 de Junio hasta el 23 de Junio del 2011; se realizaron un promedio de 10 encuestas por día

5.5.8 Supervisión

La supervisión y realización de las encuestas estuvo a cargo de Juan Moreno Hidalgo, autor del presente trabajo; quién estuvo presente en todos los horarios de las entrevistas.

(ANEXO 3: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE)

CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Análisis factorial

El análisis factorial puede ser exploratorio o confirmatorio; el análisis exploratorio se caracteriza porque no se conoce a priori el número de factores, y es en la aplicación empírica donde se determina éste número. Por el contrario, en el análisis de tipo confirmatorio los factores están fijados a priori, utilizándose contrastaciones empíricas para su corroboración. El presente estudio se trató de un análisis factorial confirmatorio; ya que se busca corroborar los 5 factores que por cuestiones teóricas se presuponen están en la data

Para el tratamiento de los datos se usó el programa estadístico IBM SPSS STATISTICS 2010 versión 19 para el sistema operativo Windows XP/Vista. El análisis factorial fue conducido por la rotación Varimax; se realizó un análisis de componentes principales a fin de estudiar las dimensiones con las cuales se puede medir el servicio en su conjunto en el restaurante “La Cabaña de Don Parce”.

Los resultados obtenidos se acercaron mucho a los esperados; y en la mayoría de los casos las preguntas de la encuesta encajaron en los constructos deseados; sin embargo se presentaron situaciones en las cuales algunas de las preguntas quedaron ubicadas en grupos diferentes a los deseados.

Dicho análisis constó de las siguientes etapas:

- a) Examen de confiabilidad a través del indicador alfa de Cronbach.
- b) Análisis de la matriz de datos, a fin de comprobar si resulta adecuada para la realización del análisis, es decir bondad de ajuste de los datos.
- c) Extracción de los factores y rotación de los mismos a través del método Varimax, con el objetivo de facilitar su interpretación.
- d) Interpretación de los factores o dimensiones obtenidas.

6.1.1 Análisis de fiabilidad:

Para ello se hará uso el Alfa de Cronbach; para ilustrar este indicador tomaré como referencia el siguiente ejemplo: “un investigador trata de medir una cualidad no directamente observable (por ejemplo el coeficiente intelectual) en una población de sujetos. Para ello mide n variables que son observables (por ejemplo, un cuestionario de n problemas lógicos) de cada uno de los sujetos. Se supone que las variables están relacionadas con la magnitud inobservable de interés. En particular, las “ n ” variables deberían realizar mediciones estables y consistentes, con un elevado nivel de correlación entre ellas. Para ello el alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable constituida a partir de las n variables observadas.

Cuánto más cercano este el valor del estadístico a 1, mayor será la consistencia interna de los ítems de la escala. Como resultado se obtuvo un alfa de Cronbach igual a 0.838; el cual es sumamente bueno, muchos autores consideran que un alfa mayor a 0.7 da legitimidad al estudio; en vista de ello, cabe afirmar que los resultados obtenidos serán altamente confiables y consistentes.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	28

Eliminación de elementos que restan confiabilidad a la escala

El análisis de la confiabilidad por medio del alfa de Cronbach permite eliminar ciertos elementos del análisis que restan confiabilidad a la escala; es decir cuyos resultados pueden variar de estudio a estudio, y que además no se podrían aplicar a otras situaciones. En este caso, se decidió suprimir del análisis a todas aquellas preguntas que al ser eliminadas aumentaban la confiabilidad de la escala.

Los elementos eliminados fueron los siguientes.

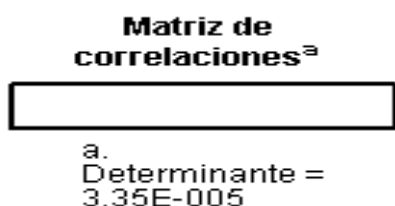
- El estacionamiento del restaurante es apropiado.
- El baño está cerca de mi mesa y es de fácil acceso.
- El restaurante ofrece combos o promociones a la medida del cliente.
- El restaurante tiene variedad en opciones de consumo.
- Los precios de los productos son muy elevados.

CUADRO 19: ELIMINACIÓN DE ELEMENTOS DE LA ESCALA

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
MusicaAdecuada	106,0964	116,690	,386	,832
Decoracion	105,7665	120,394	,441	,832
Temperatura	105,9797	119,122	,407	,832
Instalaciones.comodas	105,9492	118,497	,429	,831
Limpieza.del.local	105,7208	118,998	,508	,831
Estacionamiento	107,5787	120,623	,118	,846
Presentacion.del.personal	105,7157	118,235	,652	,829
Baño.esta.cerca	107,2183	120,263	,110	,848
Presentacion.de.carta	106,2234	117,807	,414	,831
Me.atendieron.ni.bien.llegue	105,9492	113,681	,623	,824
Pedido.llego.con.rapidez	106,1675	114,528	,536	,827
Mozo.me.dijo.el.tiempo	106,6650	112,918	,462	,829
Entrega.simultanea.pedidos	106,3147	113,441	,501	,828
Calidad.de.ingredeintes	105,9086	117,961	,588	,829
Sabor.de.la.comida	105,7868	118,281	,506	,830
Tamaño.de.raciones	105,9797	116,540	,499	,829
Frescura.de.alimentos	105,9492	115,508	,520	,828
Combos	107,2944	121,433	,097	,847
Variedad	106,5228	123,190	,097	,842
Precios.adecuados	106,6345	118,845	,281	,836
Precios.elevados	107,3553	127,996	-,128	,852
Mozo.conoce.la.carta	106,1624	114,963	,507	,828
Personal.resuelva.problemas	106,3909	113,739	,440	,830
Mozo.me.sugirio.plato	106,2132	114,822	,428	,830
Personal.es.amable	105,6447	118,720	,572	,830
Personal.es.educado	105,6599	118,032	,483	,830
Atencion.es.personalizada	105,7107	118,023	,490	,830
El.mozo.me.presto.interes	105,6904	116,950	,550	,828

Como se vio en el capítulo anterior, el alfa de Cronbach es igual a 0.838. Si queremos obtener un mayor alfa de Cronbach para aumentar la confiabilidad de la escala se deberían eliminar las preguntas relativas al estacionamiento, cercanía y acceso al baño, combos, variedad y precios elevados.

6.1.2 Bondad de los datos



En primer lugar, se obtuvo un determinante muy pequeño cuyo valor es casi cero, este indicador es bueno, ya que cuando el determinante de la matriz está próximo a cero indica que las variables originales están correlacionadas. Este es un requisito para el análisis factorial.

Respecto a las medidas de bondad de ajuste; todos los índices de significación son aceptables; tanto el KMO; así como la prueba CHI cuadrado. En cuanto a su adecuación para la realización de un análisis factorial, tanto el test de esfericidad de Barlett (2004,27 con un nivel de significación de 0.000), como el índice Káiser, Meyer y Olkin (0.865) confirman la validez de los datos para la realización de este tipo de análisis.

El analisis CHI cuadrado se utiliza para realizar el contraste de que la matriz de correlacion es igual a la matriz identidad, para ello se hace uso del coeficiente de Barlett el cual permite comprobar que existe correlacion entre las variables originales; ya que si no lo estuvieran, no existirían factores comunes y, por tanto, no tendría sentido aplicar el análisis factorial. Para dar respuesta a tal cuestión se suele utilizar el contraste de esfericidad de Barlett. En este caso, el estadístico de Barlett tomó el valor de 2004, 2 y el nivel de significacion critico que se obtiene es 0,000 , con lo que se rechaza la hipotesis nula de no correlación

Con el coeficiente de Kaiser, Meyer y Olkin nos aseguramos de que los coeficientes de correlación teóricos calculados entre cada par de factores únicos sean nulos suprimiendo el efecto de las demás variables. El KMO se calcula sumando los coeficientes de correlación parcial al cuadrado; si este valor es muy pequeño será un índice muy próximo a la unidad y por tanto el análisis factorial sería un procedimiento adecuado. En este caso se hayó un índice KMO igual a 0.865; lo cual corroborará la bondad del análisis.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,865
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2004,273
	gl	253
	Sig.	,000

6.1.3 Comunalidades

Se denomina "comunalidad" a la proporción de la varianza explicada por los factores comunes en una variable. Cuando se aplica el método de componentes principales para la extracción de factores, la comunalidad de la extracción inicial de cada variable es igual a 1, ya que se consideran todas las componentes y por lo tanto todas las preguntas. La comunalidad de cada variable puede obtenerse sumando las cargas factoriales correspondientes a esa variable (de la matriz de componentes). Por ejemplo, en un principio la variable música adecuada contaba con un 100% de información, pero luego de la interpretación se pierde un 56.6% de información. Sin embargo; el análisis factorial presenta un contraste ya que algunas variables pierden mucha información pero se gana en interpretación ya que ahora se cuenta con sólo 5 variables y no las 29 que se tenía en un inicio. Algunas de las variables como la amabilidad del personal cuentan con un 0.749% de explicación de la información inicial con lo cual su pérdida no ha sido tan drástica y puede ser mejor interpretada.

CUADRO 20: EXTRACCIÓN DE INFORMACIÓN

	Inicial	Extracción
Música Adecuada	1,000	,464
Decoración	1,000	,622
Temperatura	1,000	,509
Instalaciones. Cómodas	1,000	,621
Limpieza.del.local	1,000	,543
Presentación del personal	1,000	,567
Presentación de la carta	1,000	,312
Me.atendieron.ni.bien.llegue	1,000	,540
Pedido.llego.con.rapidez	1,000	,541
Mozo dijo .tiempo de espera	1,000	,713
Entrega simultanea pedidos	1,000	,733
Calidad.de.ingredientes	1,000	,616
Sabor.de.la.comida	1,000	,670
Tamaño.de.raciones	1,000	,620
Frescura.de.alimentos	1,000	,580
Precios.adecuados	1,000	,565
Mozo.conoce.la.carta	1,000	,664
Personal.resuelva.problema	1,000	,586
Mozo.me.sugirio.plato	1,000	,686
Personal.es.amable	1,000	,749
Personal.es.educado	1,000	,597
Atencion.es.personalizada	1,000	,685
El.mozo.me.presto.interes	1,000	,546

6.1.4 Reducción de dimensiones

Uno de los fines del análisis factorial es sustituir el conjunto de variables originales (en este caso las 29 preguntas realizadas) por un número de variables limitados que faciliten la interpretación del modelo. Como resultado de la aplicación del análisis factorial, se tiene 5 componentes, los mismos que han sido solicitados al programa con el fin de confirmar cuestiones teóricas. Como se puede observar, una sola componente explica el 33,4% de la varianza total. La varianza de cada factor; es decir el valor propio, es igual a la suma de las cargas factoriales correspondientes a dicho factor. Como puede verse la satisfacción del cliente es explicada en un 59.68% por el modelo. Siendo los otros factores ajenos al estudio y que podrían deberse a factores extrínsecos como rasgos culturales o tecnología.

Como puede verse en el siguiente cuadro, a medida que se van tomando más dimensiones aumenta el porcentaje de varianza explicada por el modelo, sin embargo al tomar un mayor número de variables el análisis y la interpretación de los datos se hace cada vez más difícil

CUADRO 19: VARIANZA TOTAL EXPLICADA

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,696	33,462	33,462	7,696	33,462	33,462	3,270	14,219	14,219
2	1,850	8,042	41,504	1,850	8,042	41,504	3,207	13,943	28,163
3	1,707	7,423	48,926	1,707	7,423	48,926	3,002	13,050	41,213
4	1,270	5,521	54,447	1,270	5,521	54,447	2,225	9,672	50,885
5	1,205	5,240	59,687	1,205	5,240	59,687	2,024	8,802	59,687
6	1,040	4,520	64,206						
7	,899	3,909	68,116						
8	,872	3,792	71,907						
9	,736	3,200	75,107						
10	,687	2,988	78,096						
11	,634	2,756	80,852						
12	,547	2,378	83,230						
13	,501	2,179	85,409						
14	,489	2,125	87,534						
15	,451	1,961	89,495						
16	,404	1,758	91,253						
17	,394	1,713	92,966						
18	,325	1,414	94,380						
19	,312	1,355	95,735						
20	,284	1,235	96,970						
21	,257	1,117	98,087						
22	,226	,982	99,069						
23	,214	,931	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

CUADRO 20: COMPONENTES RESULTANTES

Matriz de componentes rotados^a

	Componente				
	1	2	3	4	5
Personal.es.amable	,804	,200	,127	,148	,156
Atencion.es. personalizada	,777	,197	,046	,102	,175
Personal.es.educado	,725	,100	,055	,103	,219
El.mozo.me.presto. interes	,607	,247	,241	,144	,195
Instalaciones.comodas	,003	,754	,204	,100	,015
Decoracion	,231	,749	,070	,031	,030
MusicaAdecuada	,114	,650	-,060	,160	,002
Limpieza.del.local	,248	,635	,255	,109	,032
Temperatura	,126	,633	,080	-,058	,287
Presentacion.del. personal	,392	,474	,313	,240	,185
Presentacion.de.carta	,104	,414	,240	,255	,083
Tamaño.de.raciones	,043	,139	,749	,026	,194
Sabor.de.la.comida	,299	,155	,737	,096	-,069
Precios.adecuados	-,124	,106	,690	-,028	,248
Frescura.de.alimentos	,231	,087	,690	,206	,034
Calidad.de.ingredeintes	,437	,281	,488	,315	-,092
Entrega.simultanea. pedidos	,193	,147	,101	,813	-,057
Mozo.me.dijo.el.tiempo	,038	,152	,044	,768	,311
Pedido.llego.con.rapidez	,356	,063	,326	,491	,251
Me.atendieron.ni.bien. llegue	,355	,274	,364	,413	,191
Mozo.me.sugirio.plato	,275	,077	,182	,037	,755
Mozo.conoce.la.carta	,220	,181	,253	,118	,710
Personal.resuelva. problemas	,229	,032	-,066	,396	,609

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

6.1.4.1 Dimensiones resultantes:

En el cuadro de matriz de componentes rotados las variables aparecen ordenadas de acuerdo con el valor absoluto de los coeficientes de correlación con las sucesivas componentes. A continuación se pasará a describir las dimensiones encontradas.

- El primer factor o dimensión que explica un 33,5% de la varianza podríamos denominarlo EMPATIA puesto que recoge aspectos referidos al hacer sentir al usuario que se le trata individualmente como alguien especial; es decir mostrar un verdadero interés por las necesidades del cliente. Muchos entienden esta dimensión como “ponerse en los pies del cliente”. Por lo tanto coincide con una de las dimensiones inicialmente identificadas por Parasuraman, Zeithlam y Berry. Sin embargo no se esperaba la presencia de dos preguntas en esta escala referidas a la amabilidad y cortesía del personal, ello indica que cuando existe una alta atención personalizada tiende a haber una alta amabilidad y cortesía por parte del personal. Las preguntas del cuestionario que componen esta dimensión son las siguientes:
 - La atención y el trato del personal son personalizados
 - El personal es amable
 - El personal del restaurante es educado
 - Los mozos me han prestado interés y han estado atentos ante mis solicitudes
- El segundo factor explica en un 8,04 % de la varianza total. Esta dimensión puede ser titulada ELEMENTOS TANGIBLES, la cual incluye aspectos físicos ya sean aquellos relacionados con infraestructura, decoración, temperatura del local, accesibilidad a los servicios higiénicos o aspectos relacionados a la presentación del personal de contacto y el uso de uniformes. Esta dimensión coincide también con los planteamientos de Parasuraman, Zeithlam y Berry. Como suele esperarse; analizando las correlaciones se puede inferir que cuando las instalaciones son cómodas y hay una buena decoración; el local está predispuesto a estar siempre limpio.

Afortunadamente en esta dimensión los resultados obtenidos fueron los que se esperaban; sin embargo, dos preguntas fueron eliminadas a través del alfa de Cronbach ya que restaban confiabilidad a la escala, tales preguntas estaban relacionadas con la accesibilidad al baño y la presencia de un estacionamiento. Las preguntas que correspondientes a esta dimensión fueron las siguientes:

- La música y su volumen son adecuados
 - La decoración del local es atractiva
 - La temperatura del local es adecuada
 - Las instalaciones y el mobiliario del local son confortables
 - El restaurante está siempre limpio
 - Las instalaciones y el mobiliario del local son confortables
- La tercera de las dimensiones encontradas explica el 7.4 % de la varianza total y hace referencia a características de los alimentos, como son calidad, frescura, variedad y sabor. Muchos autores han encontrado esta variable con anterioridad y la han relacionado con un tema de confianza, cuando la comida es de calidad, los ingredientes son frescos y el sabor agradable, se genera una sensación aceptación en el cliente ya que están recibiendo el servicio de la forma en que esperaban, es decir no sienten haber sido engañados ni que se les ha dado “gato por liebre” como dice José Calle (dueño de la cadena). Por ello será denominada CONFIABILIDAD.

El servicio en un restaurante genera confianza cuando se consume lo que se esperaba, es decir, cuando los platos entregados a los clientes se entregan tal y como se pactaron. Se trata de una dimensión identificada por Parasuraman, Zeithlam y Berry, la cual se ha visto refrendada en numerosos estudios posteriores. Hay que recalcar que se ha encontrado que el precio pertenece a esta dimensión ya que para los clientes de alto nivel económico como los del restaurante La Cabaña de Don Parce, el hecho de los precios sean altos es una señal de que los productos recibidos serán de calidad.

A continuación se detallarán las preguntas que pertenecen a esta dimensión:

- Los ingredientes son de buena calidad
 - Mi plato tuvo un sabor agradable
 - Las raciones eran apropiadas
 - Los alimentos son frescos
 - El restaurante ofrece combos o promociones a la medida del cliente
 - El restaurante tiene variedad en opciones de consumo
 - Los precios de los productos son adecuados
- El cuarto factor explica en un 5,5 % la varianza. Se trata de una dimensión denominada CAPACIDAD DE RESPUESTA. Dentro de ella se incluyen aspectos relacionados con la rapidez y con la capacidad de reacción con la cual se atiende a los clientes, es decir, incluye temas referidos a los tiempos de espera y la velocidad de los mozos. La capacidad de respuesta es otra de las dimensiones propuestas por Parasuraman, Zeithlam y Berry en sus estudios. Las correlaciones entre las variables son muy altas; por ello cabría esperar que cuando les dicen a los clientes el tiempo que tienen que esperar antes de ser atendidos; estos perciben que los atienden más rápido y no apuran a los mozos. Las preguntas de la encuesta que pertenecen a esta dimensión son las siguientes:
- Los mozos me atendieron ni bien llegue a la mesa
 - El pedido llegó con rapidez a la mesa
 - El mozo me dijo con exactitud el tiempo que tardaría en llegar mi pedido En el restaurante siempre nos entregan los pedidos de forma simultánea
- El quinto factor explica en un 5,2% la varianza hace referencia a una dimensión también encontrada por Parasuraman, Zeithlam Y Berry. Dicha dimensión será denominada SEGURIDAD, dicha dimensión es netamente intangible, hace referencia a la habilidad del personal para resolver problemas y ser profesionales en su labor de manera que inspiren confianza y credibilidad.

Dicho de otro modo, a la capacidad de los empleados para conocer a fondo su puesto de trabajo; en este caso, el personal debe conocer los platos, saber explicarlos, debe orientar a los clientes con sus dudas, además deben sugerir platos y ser capaces de resolver cualquier imprevisto. Esta dimensión engloba también aspectos relacionados con la cortesía y amabilidad del personal. Los resultados encontrados no fueron del todo los esperados ya que las preguntas relativas a la cortesía y amabilidad se ubicaron dentro de la dimensión “empatía”, lo cual quiere decir que para los clientes la atención individualizada tiene una alta correlación con la amabilidad y cortesía del personal más que con sus conocimientos profesionales y sus capacidades de resolución de problemas.

Las preguntas que corresponden a ésta dimensión son las siguientes:

- El mozo conoce la carta y sabe explicarla
- El personal sabe cómo resolver cualquier problema
- El personal me sugirió oportunamente lo que podía consumir

6.2 Análisis de medias y desviaciones

6.2.1 Análisis de medias

Dimensión	Posición	Media
Empatía	1	4.501
Seguridad	2	4.017
Capacidad de respuesta	3	3.961
Elementos tangibles	4	3.951
Confiabilidad	5	3.928

Para el análisis de los resultados se diseñó un baremo que permita reflejar los resultados en términos de calidad

ESCALA LIKERT	PUNTUACION	BAREMO	PUNTUACION
Excelente	5	Muy alta calidad	4,00-5,00
Bueno	4	Alta calidad	3,00-3,99
Normal	3	Calidad media	2,00-2,99
Regular	2	Baja calidad	1,00-1,99
Malo	1	Muy baja calidad	0,00-0,99

El análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio estará centrado en las 5 dimensiones encontradas en el análisis factorial; con las cuales se demostró que es posible medir la calidad en un restaurante.

Los aspectos en los cuales se debe mejorar son limitados; pero dada la categoría del restaurante y las altas exigencias de los clientes; el objetivo es alcanzar estándares lo más alto posibles. Según el baremo presentado se puede ver que tan sólo 2 de las 5 dimensiones encontradas están en el rango de “muy alta calidad”, por ello es necesario trabajar en las 3 dimensiones restantes con el fin de elevar su calificación y lograr que pertenezcan al rango de “muy alta calidad”.

En primer lugar se ha decidido analizar los promedios de las dimensiones para luego pasar a analizar los promedios por cada pregunta:

- Como se puede observar la dimensión que obtuvo mejor resultado fue la “empatía” con una calificación muy alta igual a 4.501 La siguiente dimensión en obtener el puntaje más alto es seguridad con un puntaje de 4.017. A continuación se ubica la capacidad de respuesta con 3.961 seguida muy de cerca por los elementos tangibles que obtuvo un puntaje igual a 3.951 y para finalizar la confiabilidad que obtuvo el más bajo de los puntajes igual a 3.928.

- Resulta llamativo que las dimensiones que han obtenido el mejor puntaje son de carácter intangible como: empatía, seguridad y capacidad de respuesta. A primera vista este resultado no era esperado, ya que si por algo resalta el restaurante, es por su peculiar infraestructura enchapada en madera. Sin embargo los resultados obtenidos no son frutos del azar; todos los mozos, barman y demás personal de contacto están certificados por el Cordon Blue, y cada uno de ellos ha pasado por rigurosas pruebas para poder llegar a ofrecer un nivel de atención tan alto como el que hoy brindan.

6.2.2 Análisis de desviaciones

Dimensión	Posición	Desviación
Elementos tangibles	1	1.026
Confiabilidad	2	0.890
Capacidad de respuesta	3	0.865
Seguridad	4	0.759
Empatía	5	0.613

La desviación puede ser interpretada como la media de distancia de los datos respecto de su media aritmética. Dicho de otra manera la desviación estándar es simplemente el promedio o variación esperada con respecto a la media aritmética.

Tomando la definición anterior como referencia; se puede observar que la dimensión que ha presentado una mayor diferencia respecto de su media es “elementos tangibles”, probablemente ello se debe a que las pistas de la zona fueron remodeladas durante gran parte del tiempo en que se realizó el estudio y por ello no era fácil encontrar estacionamiento y, además el polvo y la contaminación se hicieron sentir. La dimensión de confiabilidad presenta la segunda mayor desviación, sin embargo el valor de la desviación es relativamente bajo.

De otro lado, la seguridad y la empatía han sido los aspectos más uniformes; en tal sentido podemos ver que la calidad de la atención y el profesionalismo de los mozos ha sido un tema constante a lo largo de la investigación.

Ello es un aspecto sumamente positivo si consideramos que la media de esta dimensión es la más alta; y lógicamente dicha buena atención se ha mantenido constante a lo largo del tiempo y se ha podido verificar en las entrevistas y encuestas realizadas.

6.2.3 Análisis de media de los elementos de las dimensiones

Elementos tangibles (media= 3.951)	Media
El restaurante está siempre limpio	4.44
El personal está bien presentado (uniforme, limpieza)	4.38
La decoración del local es atractiva	4.37
Las instalaciones y el mobiliario del local son confortables	4.20
La temperatura del local es adecuada	4.18
La música y su volumen son adecuados	4.13
La presentación de la carta es buena	3.95
El baño está cerca a mi mesa y es de fácil acceso	3.14
El estacionamiento del restaurante es apropiado	2.67

Existen 2 preguntas que obtuvieron baja puntuación y que pueden desmerecer la calificación promedio de la dimensión; dichos elementos son la accesibilidad a los servicios higiénicos y la falta de un adecuado estacionamiento para que los clientes cuadren sus vehículos. Si bien estas preguntas han sido eliminadas ya que restaban confiabilidad a la escala, se decidió que formen parte del análisis ya que son elementos que han sido calificados de forma negativa muy por debajo de la media de la dimensión a la cual se supone pertenecen, y no se considera adecuado excluirlas del análisis ya que pueden ser una sugerencia de mejora en el servicio para incrementar la calidad en el local.

Sin duda la empresa debe incidir en mejorar estos aspectos como parte de su estrategia orientada a brindar un mejor servicio cada día. Los demás puntajes obtuvieron medias muy buenas destacando la limpieza, presentación del personal y decoración de las instalaciones. Se ha podido notar través de las entrevistas que la presentación de la carta a pesar de tener una media en el rango de buena calidad; muchos de los clientes la han calificado como difícil de interpretar ya que se mezclan entradas, platos de fondo y además no se sabe si los platos son personales o para más de una persona

Capacidad de respuesta (Media=3.9619)	Media
Los mozos me atendieron ni bien llegue a la mesa	4.30
El pedido llego con rapidez a la mesa	4.03
En el restaurante siempre nos entregan los pedidos de forma simultanea	3.98
El mozo me dijo con exactitud el tiempo que tardaría en llegar mi pedido	3.59

La pregunta que ha obtenido la calificación más baja se refiere a que los mozos no les dicen a los clientes el tiempo que tendrán que esperar antes de ser atendidos. Por lo general en un restaurante de clase media alta, se espera un buen tiempo antes de ser atendido mientras los clientes disfrutan de las instalaciones y mantienen largas conversaciones, es claro que los clientes no tienen problema en esperar mucho tiempo; en promedio se espera 20 minutos antes de ser atendido.

Sin embargo a través de las entrevistas se ha descubierto que a los clientes les agrada que les digan el tiempo de espera y los mozos en ciertas ocasiones olvidan estos detalles. Por ello se les sugirió a los dueños que en la próxima carta que elaboren se incluyan tiempos de espera promedios. Todos los demás aspectos han obtenido una buena media.

Confiabilidad (Media=3.928)	Media
Mi plato tuvo un sabor agradable	4.39
Los alimentos son frescos	4.31
Los ingredientes son de buena calidad	4.24
Las raciones eran apropiadas	4.16
El restaurante tiene variedad en opciones de consumo	3.63
Los precios de los productos son adecuados	3.59
El restaurante ofrece combos o promociones a la medida del cliente	3.09

Las preguntas referidas al sabor, calidad, tamaño de las raciones y frescura de los alimentos han sido las mejor calificadas. Al parecer los esfuerzos del restaurante por ofrecer a sus clientes platos de alta calidad han dado resultados y los consumidores reconocen el esfuerzo al haber calificado el sabor de la comida con el máximo puntaje. Por otro lado hay que resaltar algunos puntos débiles como son la variedad en opciones de consumo; ello se ha comprobado también en las entrevistas, muchos clientes opinan que el restaurante debería ampliar su gama ofreciendo más variedad en pollos y pescados.

En cuanto al precio, su calificación no ha sido la mejor ya que el puntaje obtenido no es el óptimo por ello sería recomendable hacer un pequeño reajuste a los precios. Muestra de ello es que a través de las entrevistas se ha determinado que los clientes opinan que las bebidas como la cerveza y gaseosa tienen un precio muy alto, por ello, podría darse el caso de que disminuyendo el costo de las bebidas aumente el puntaje de este aspecto.

Seguridad (4.017)	Media
El mozo conoce la carta y sabe explicarla	4.06
El personal me sugirió oportunamente lo que podía consumir	4.03
El personal sabe cómo resolver cualquier problema	3.97

La dimensión de la seguridad obtuvo el segundo puntaje más alto; el cual se sitúa en torno a 4.017. A pesar de la buena calificación de esta dimensión; a través de la observación y de las entrevistas, se observa que es importante que los mozos sugieran los platos especialidad de la casa a los clientes; pues muchas veces estos no conocen algunos platos y terminan pidiendo algo que no les agrada.

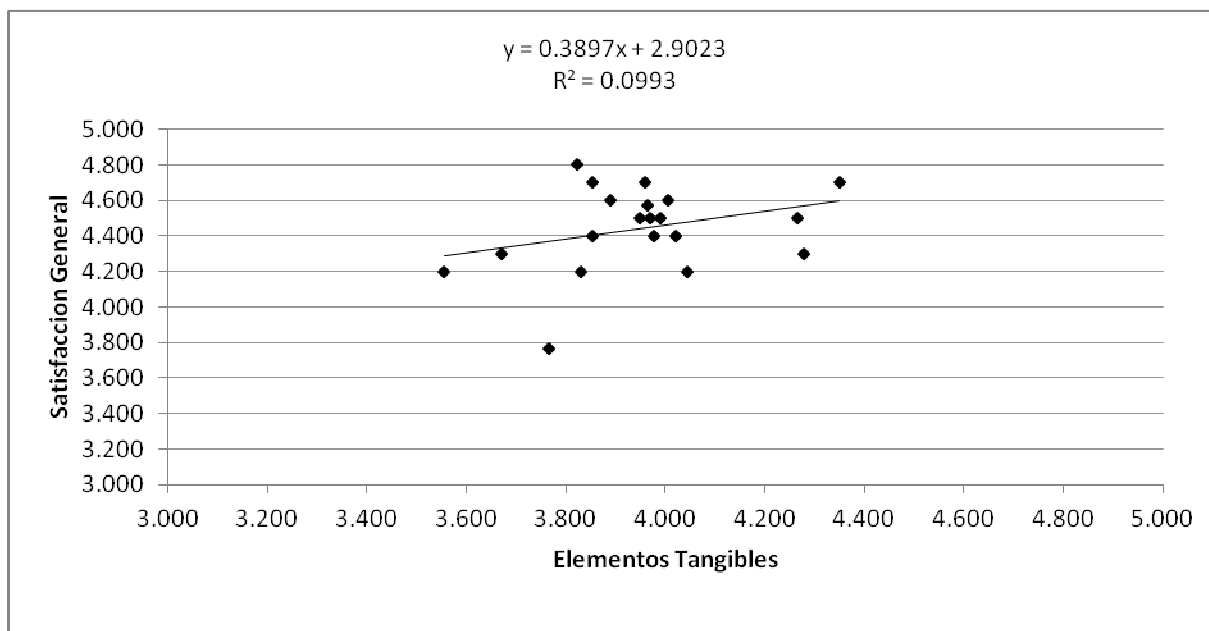
El restaurante tiene también un somelier y un barman de los cuales no se saca provecho; cuando un cliente necesita una bebida se debería llamar a estas personas y no limitarse a sugerir siempre un pisco sour o un coctel de algarrobina, más aún cuando el local cuenta con una variedad de más de 1000 bebidas entre vinos y cocteles.

Empatía (media=4.501)	Media
El personal del restaurante es educado	4.54
El personal es amable	4.51
Los mozos me han prestado interés y han estado atentos ante mis solicitudes	4.49
La atención y el trato del personal son personalizados.	4.47

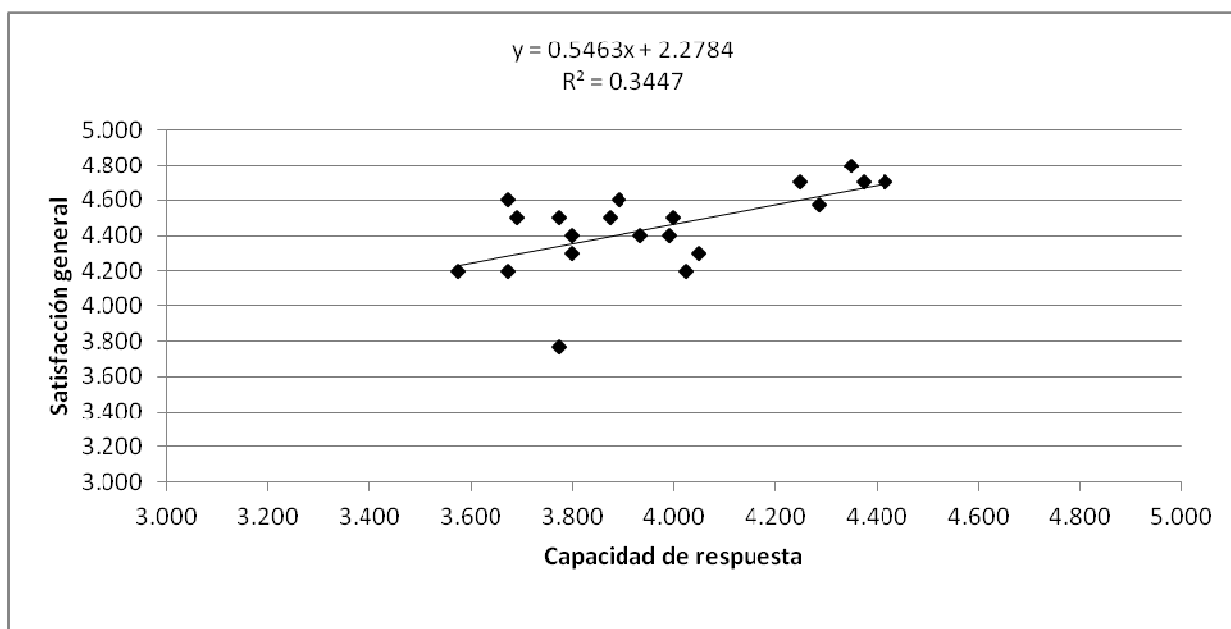
La empatía ha sido la dimensión que ha obtenido en promedio el puntaje más alto; la personalización de la atención es un aspecto destacable y podría considerarse como el punto fuerte del restaurante; la atención personalizada se traduce en que los mozos conocen los nombres de sus clientes, tienen un verdadero interés por su bienestar y están muy atentos ante sus solicitudes. Por otro lado hay que recalcar 2 aspectos sumamente positivos en esta dimensión; los cuales se refieren a la amabilidad y educación del personal.

6.3 Gráficos de Correlación

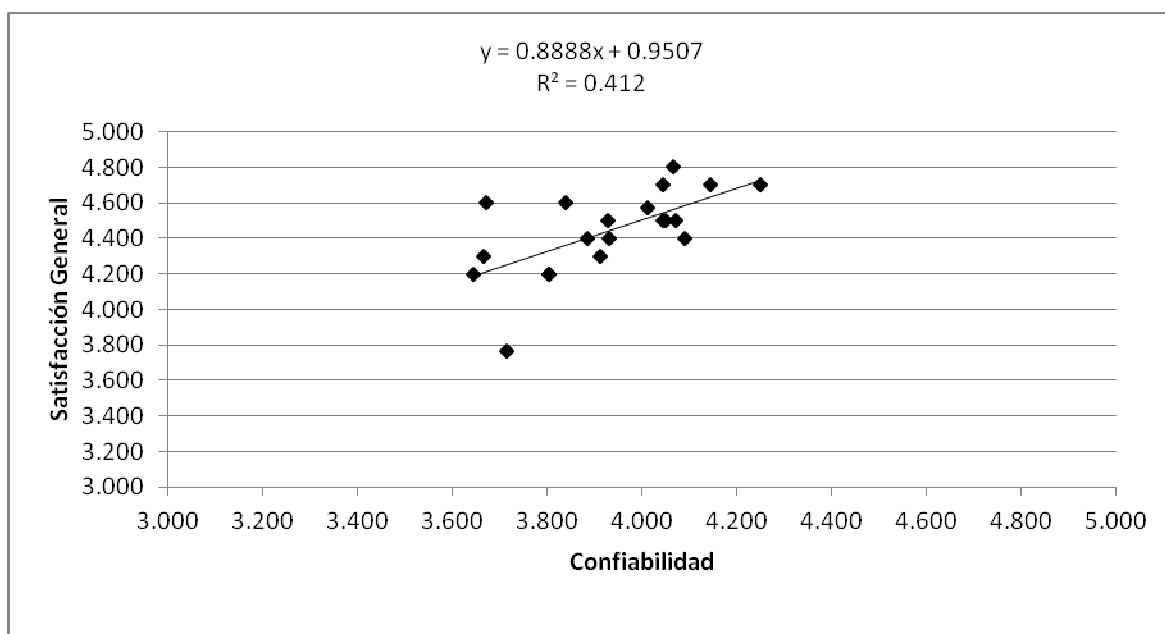
Elementos Tangibles



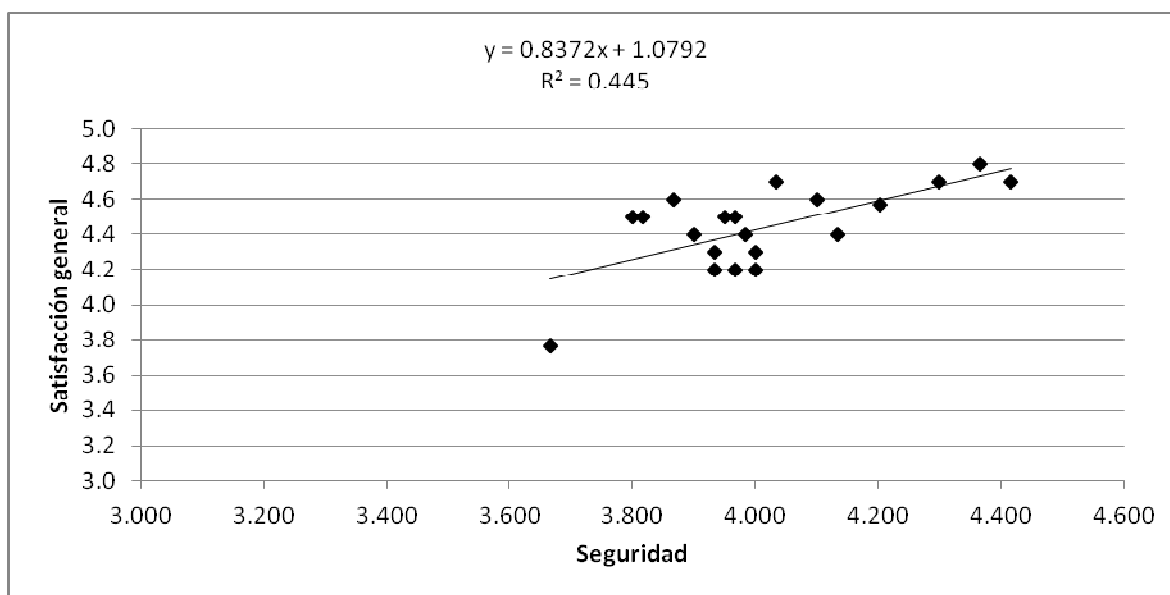
Capacidad de respuesta



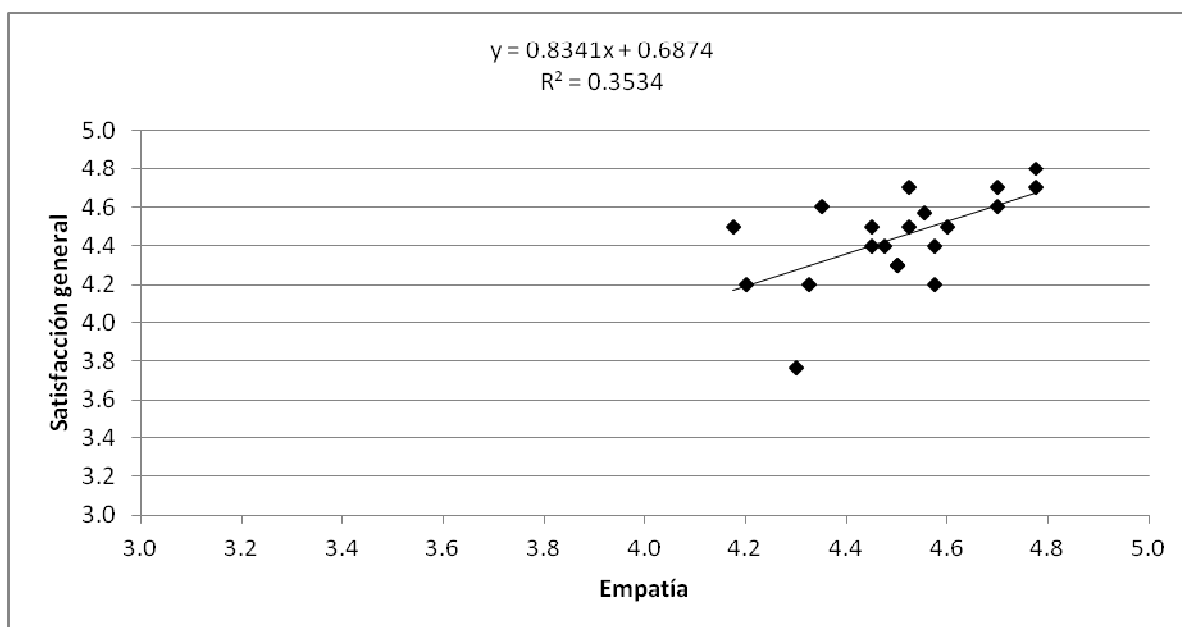
Confiabilidad



Seguridad



Empatía



6.3.1 Los coeficientes de determinación y pendientes de las dimensiones de la calidad

Dimensiones de la calidad	R cuadrado	Pendiente
Elementos tangibles	09.93%	0.389
Capacidad de respuesta	34.47%	0.564
Confiabilidad	41.20%	0.888
Seguridad	44.50%	0.837
Empatía	35.34%	0.834

6.3.1.1 Análisis de las pendientes

Este punto del análisis es uno de los más importantes del estudio, su trascendencia radica en que existe una relación directa entre las dimensiones evaluadas y la satisfacción general. Es decir al aumentar una unidad de la dimensión en mención, el valor de la satisfacción se incrementa en el valor de la pendiente.

Por ejemplo si aumentamos la empatía en una décima la satisfacción general del cliente aumenta en 0.0834, si aumentamos la misma cifra para las dimensiones elementos tangibles, capacidad de respuesta, confiabilidad y seguridad los aumentos de la satisfacción general seria de 0.03897, 0.05643, 0.088, 0.0837 respectivamente. Por las pendientes, es fácil deducir que aumentando la confiabilidad, seguridad o empatía se daría un mayor incremento en la satisfacción general del cliente. Por el contrario si se decide aumentar la dimensión elementos tangibles no se produciría ni siquiera la mitad del incremento en comparación con las dimensiones antes mencionadas.

6.3.1.2 Análisis del coeficiente de determinación

El r cuadrado o coeficiente de determinación indica el porcentaje de la variación de la satisfacción general que se debe a la variabilidad de una de las dimensiones en particular, es decir, indica el grado en que la variación que se dé en una dimensión puede afectar ya sea de manera positiva o negativa a la satisfacción general

El coeficiente de determinación para la dimensión “elementos tangibles” es de un 9,9% lo cual quiere decir que la variación en la satisfacción se explica de manera lineal en un 9,9% de la variabilidad de los elementos tangibles. Ello quiere decir que los elementos tangibles no son un aspecto importante para explicar la satisfacción del cliente, ya que como veremos adelante hay dimensiones que son mucho más influyentes sobre la satisfacción del cliente.

En el caso de la capacidad de respuesta, el coeficiente de determinación es de un 34.47%, lo cual quiere decir que la variación de la satisfacción general se explica de manera lineal en un 34.47% por la variabilidad de la dimensión capacidad de respuesta. En tal sentido la rapidez del personal y su capacidad de reacción son elementos importantes para explicar la satisfacción general del cliente

En el caso de la dimensión “confiabilidad”, esta alcanza un coeficiente de determinación de 42.2%, lo cual quiere decir que la variación de la satisfacción general del cliente se explica de manera lineal en un 42.2% por la variabilidad de la dimensión “confiabilidad”. Esta dimensión obtuvo el segundo más alto coeficiente de determinación, con lo cual se afirma que es importante y que un cambio en este concepto puede producir una variación importante en la satisfacción general.

La dimensión “empatía” obtuvo un coeficiente de determinación igual a de 35.34%. Ello quiere decir que la variación de la satisfacción general es explicada de manera lineal en un 35.34% por la variabilidad de dicha dimensión. Presenta una importancia intermedia para explicar la satisfacción general del cliente.

El coeficiente de determinación para la dimensión “seguridad” es de 44.5%. Ello significa que la variación de la satisfacción general es explicada de manera lineal en un 44.5% por la variabilidad de la dimensión seguridad. Con ello se puede afirmar que la seguridad es un aspecto determinante para la satisfacción del cliente ya que ha obtenido el coeficiente de determinación más alto de todos.

En conclusión, se puede afirmar por las pendientes y por el coeficiente de determinación que las dos dimensiones mas importantes son la confiabilidad y la seguridad ya que ambas presentan los más altos coeficientes, es decir la dimensión que obtuvo el r cuadrado más alto fue la seguridad y la dimensión que obtuvo la mayor pendiente fue la seguridad

GRAFICO 20 RESUMEN DE LOS COEFICIENTES DE DETERMINACIÓN Y PENDIENTES POR PREGUNTAS:

Pregunta	R cuadrado	Pendiente
La música y su volumen son adecuados	16.93%	0.33
La decoración del local es atractiva	02.56%	0.18
La temperatura del local es adecuada	27.49%	0.46
Las instalaciones y el mobiliario del local son confortables	7.51%	0.18
El restaurante está siempre limpio	13.34%	0.42
El estacionamiento del restaurante es apropiado	0.00%	0.00
El personal está bien presentado (uniforme, limpieza)	0.10%	0.24
El baño está cerca a mi mesa y es de fácil acceso	0.00%	0.00
La presentación de la carta es buena	0.06%	0.17
Los mozos me atendieron ni bien llegue a la mesa	31.45%	0.45
El pedido llego con rapidez a la mesa	27.49%	0.34
El mozo me dijo con exactitud el tiempo que tardaría en llegar mi pedido	36.07%	0.34
En el restaurante siempre nos entregan los pedidos de forma simultanea	18.23%	0.30
Los ingredientes son de buena calidad	30.95%	0.47
Mi plato tuvo un sabor agradable	46.16%	0.58
Las raciones eran apropiadas	52.05%	0.44
Los alimentos son frescos	42.37%	0.49
El restaurante ofrece combos o promociones a la medida del cliente	5.28%	-0.12
El restaurante tiene variedad en opciones de consumo	0.00%	-0.03
Los precios de los productos son adecuados	0.18%	0.21
El mozo conoce la carta y sabe explicarla	18.98%	0.35
El personal sabe cómo resolver cualquier problema	49.43%	0.53
El personal me sugirió oportunamente lo que podía consumir	21.69%	0.42
El personal es amable	20.75%	0.42
El personal del restaurante es educado	25.67%	0.53
La atención y el trato del personal es personalizado	33.62%	0.65
Los mozos me han prestado interés y han estado atentos ante mis solicitudes	43.57%	0.72

Los aspectos cuya variación producirían un mayor crecimiento en la satisfacción general del cliente son:

- Los mozos me han prestado interés y han estado atentos ante mis solicitudes.(empatía)
- La atención y el trato es personalizado.(empatía)
- Mi plato tuvo un sabor agradable.(confiabilidad)
- El personal es educado (empatía)
- El personal sabe cómo resolver cualquier problema.(seguridad)

Como se puede ver las preguntas que obtuvieron las pendientes más altas pertenecen a las dimensiones de empatía, confiabilidad y seguridad correspondientemente. De otro lado, los aspectos tangibles obtuvieron resultados realmente bajos, por ejemplo las preguntas relacionadas al acceso al baño o la existencia de un estacionamiento adecuado, son aspectos muy criticados por los cliente, pero no ocasionan que estos salgan insatisfechos del restaurante.

Los 5 aspectos cuya variación explican mejor una variación en la satisfacción general son:

- Las raciones son apropiadas (confiabilidad)
- El personal sabe cómo resolver cualquier problema (seguridad)
- Mi plato tuvo un sabor agradable. (confiabilidad)
- Los mozos me han prestado interés y han estado atentos ante mis solicitudes(empatía)
- Los alimentos son frescos (confiabilidad)

Los puntos que coinciden en explicar mejor la satisfacción del cliente y han obtenido una pendiente alta son: Mi plato tuvo un sabor agradable y los mozos me han prestado interés y han estado atentos ante mis solicitudes.

Por ello concluyo que para mejorar la satisfacción del cliente lo que se debe hacer son dos aspectos básicos:

Primero: se debe mejorar el sabor de los platos que se venden, en especial de los platos que no son especialidad de la casa como son las pastas y ensaladas.

Segundo: Brindar una atención más individualizada, para ello es necesario seguir una serie de estándares como por ejemplo el que todos los mozos se presenten al atender a una mesa y llevar más capacitaciones con el fin de atender siempre de la mejor forma a los clientes . Es también importante que los mozos no pierdan de vista las mesas que están atendiendo. A través de la observación se ha determinado que muchos de ellos conversan y no se dan cuenta cuando algún cliente los llama o solicita

6.4 Análisis de Regresión Múltiple

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.79319392
Coefficiente de determinación R ²	0.629156595
R ² ajustado	0.597426678
Error típico	0.404940476
Observaciones	204

Para realizar el análisis de regresión múltiple se tomaron 16 variables que explican mejor a la satisfacción general y que por ende tienen mayor coeficiente de determinación, se obtuvo que estas variables explican en un 59.74% el modelo en general, este resultado coincide con el hallado a través del análisis factorial el cual explica la satisfacción general del cliente en un 59.68%

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	0.292827	0.300378	0.974863	0.330888	-0.299738	0.885392	-0.299738	0.885392
s3	0.011707	0.04394	0.266419	0.79021	-0.074976	0.098389	-0.074976	0.098389
s10	0.048994	0.059263	0.82672	0.409449	-0.067916	0.165904	-0.067916	0.165904
s11	-0.00737	0.049403	-0.14911	0.881629	-0.104825	0.090092	-0.104825	0.090092
s12	0.0451	0.034833	1.294734	0.197009	-0.023617	0.113816	-0.023617	0.113816
s13	-0.04807	0.048405	-0.993	0.321991	-0.143556	0.047424	-0.143556	0.047424
s14	-0.02157	0.07275	-0.29649	0.767181	-0.165087	0.121947	-0.165087	0.121947
s15	0.10836	0.067279	1.610619	0.108949	-0.024362	0.241083	-0.024362	0.241083
s16	0.152135	0.044981	3.382178	0.000876	0.063399	0.240872	0.063399	0.240872
s17	-0.05131	0.074073	-0.69272	0.489344	-0.197439	0.094815	-0.197439	0.094815
s22	-0.06114	0.050526	-1.21002	0.227799	-0.160811	0.038537	-0.160811	0.038537
s23	0.151418	0.054885	2.758827	0.006377	0.043145	0.259692	0.0431449	0.259692
s24	0.074818	0.045291	1.651963	0.10022	-0.014528	0.164164	-0.014528	0.164164
s25	-0.1238	0.100078	-1.23702	0.21763	-0.321227	0.073629	-0.321227	0.073629
s26	0.149085	0.103869	1.435312	0.152869	-0.055821	0.353991	-0.055821	0.353991
s27	0.325748	0.092894	3.506676	0.000568	0.142494	0.509003	0.1424939	0.509003
s28	0.209372	0.075984	2.75549	0.00644	0.059477	0.359268	0.059477	0.359268

Las preguntas 15, 16, 23,27 y 28 son las que podrían influir en mayor medida a aumentar la satisfacción general del cliente ya que tienen un mayor coeficiente. Dichas preguntas están

referidas al sabor de la comida, tamaño de las raciones, y aquellas relacionadas a la atención individualizada e interés por los clientes. Con ello se confirma que la confiabilidad y la empatía son las dimensiones que explican mejor la satisfacción del cliente y tienen por consiguiente mayor importancia.

6.5 Gráficos de control

Un gráfico de control está conformado por una línea central, que suele medir un promedio, dos límites de control, uno por encima y otro por debajo de la línea central, y una serie de valores característicos registrados en el gráfico que representa el estado del proceso. Si todos los valores se encuentran dentro de los límites de control, y no se presenta ninguna situación atípica, se dice que el proceso está bajo control; en caso contrario se dice que el proceso está fuera de control.

Para que un gráfico de control sea correctamente interpretado es recomendable que este conformado por lo menos por 20 puntos.

Una vez que ya se ha instalado un gráfico de control, es decir, una vez que ya se han determinado la línea central y los gráficos de control superior e inferior, se podrá afirmar que el proceso está fuera de control en las siguientes situaciones:

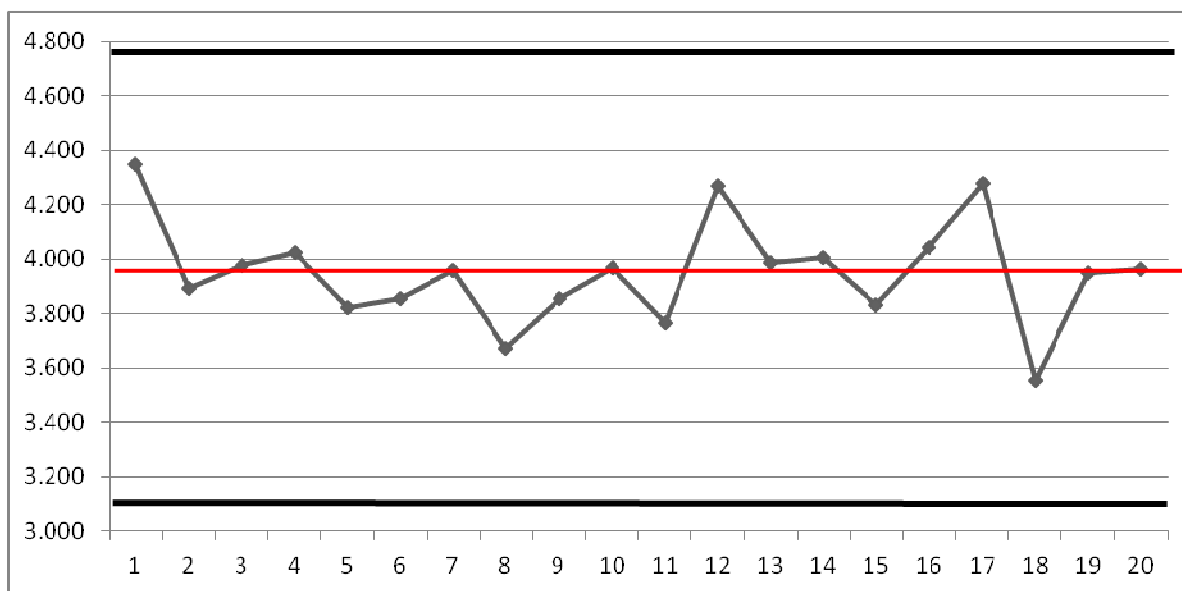
Si hay al menos un punto más allá de los límites de control.

Racha: si hay 7 puntos consecutivos a un lado de la línea central, ó si 10 de 11 puntos consecutivos están a un lado de la línea central, ó 12 de 14, ó 16 de 20.

Tendencia: Si hay 6 puntos consecutivos ascendentes o descendentes

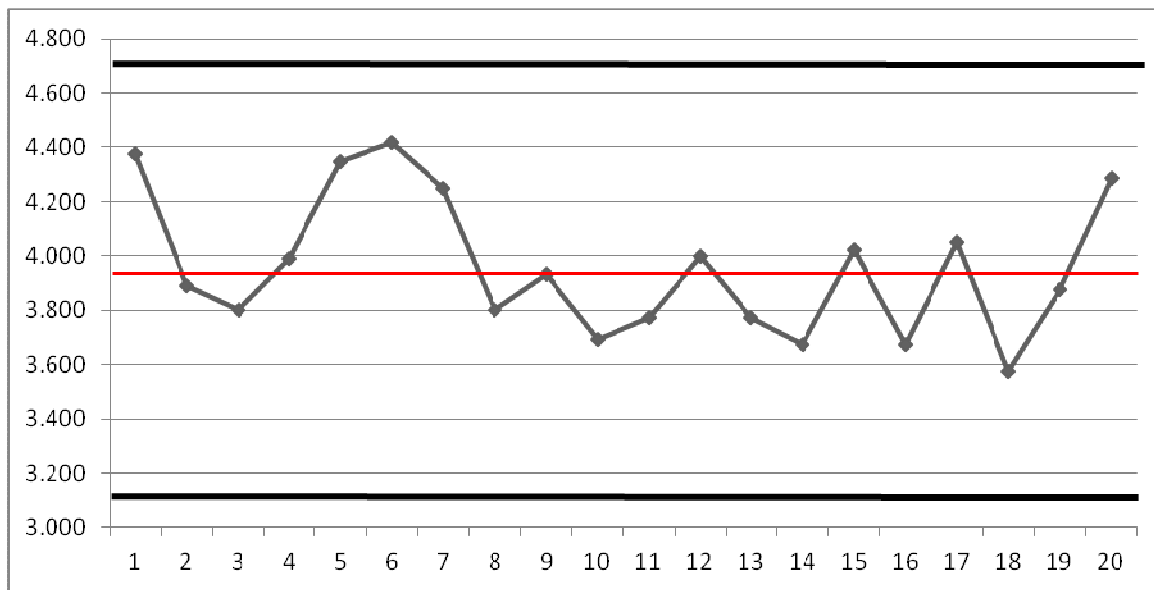
6.5.1 Gráficos de control de media

Elementos Tangibles



El gráfico de control de medias de los elementos tangibles no presenta ningún punto fuera de sus límites de control hallados. En tal sentido podemos ver que el servicio ha sido brindado de una forma uniforme, sin embargo, el punto más bajo se dio el día 21 de Junio, en tal fecha se iniciaron los trabajos de remodelación de las calles colindantes al restaurante, y no se tenía personal de limpieza suficiente y no se tuvo en cuenta el lugar donde podían los clientes cuadrar sus vehículos.

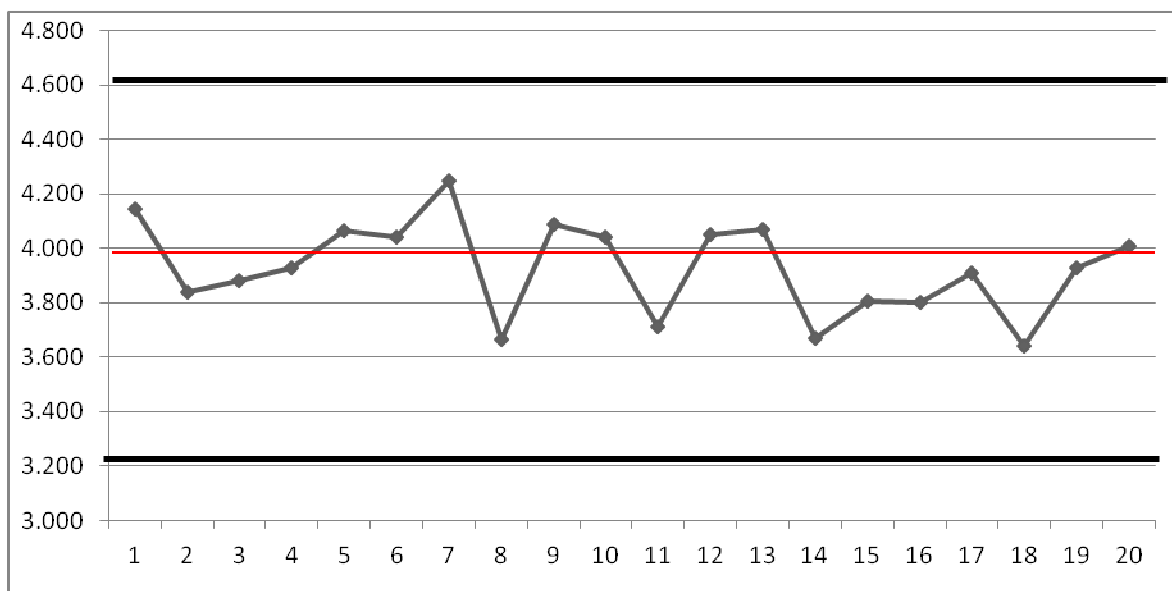
Capacidad de Respuesta



El gráfico de control de medias de la dimensión capacidad de respuesta no presenta ningún punto fuera de sus límites de control hallados. Se obtuvo una media de 3.961 y se puede observar que el servicio ha sido brindado de forma uniforme

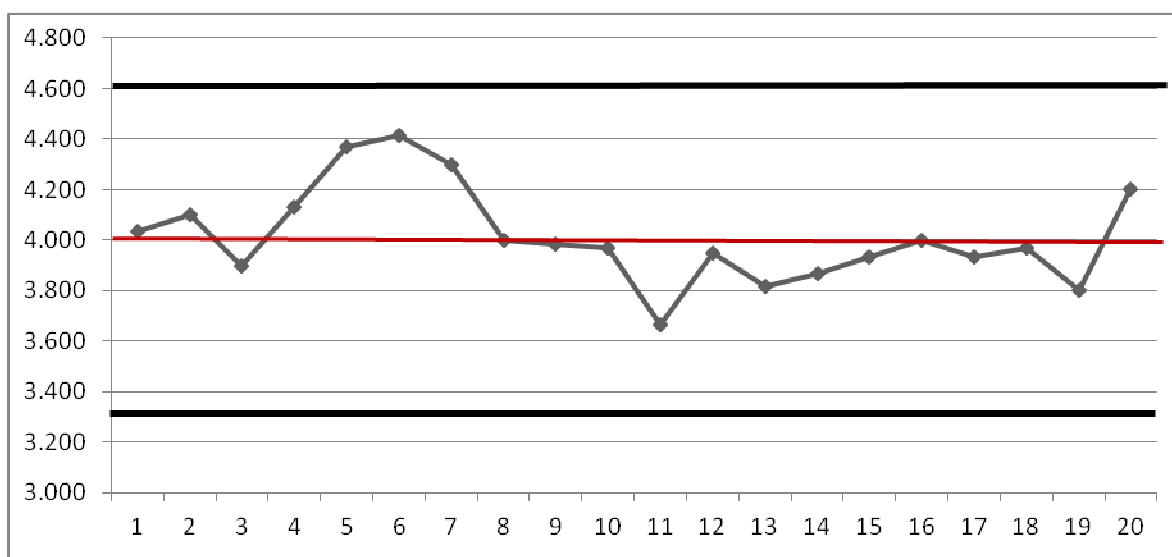
Sin embargo hubo puntos debajo de la media los cuales coinciden con días de reservaciones, es decir, cuando se reservaba una mesa los mozos atendían más rápido y hacían esperar menos a esos clientes descuidando a los demás, lo cual es a todas luces poco recomendable.

Confiabilidad



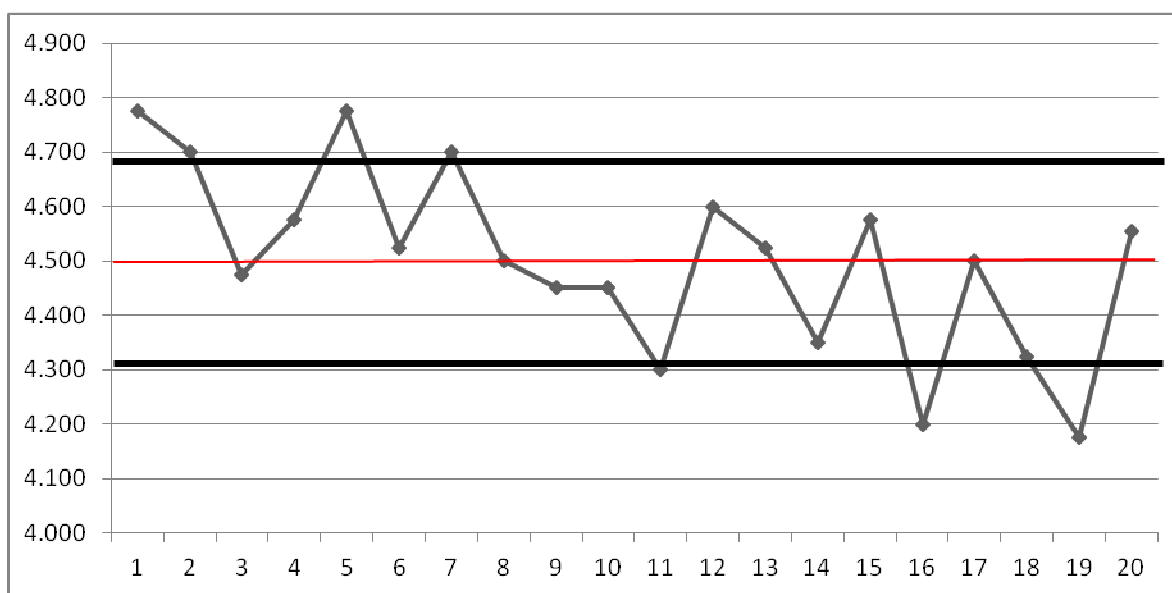
El gráfico de control de medias de la dimensión de la confiabilidad no presenta ningún punto fuera de sus límites de control hallados. Se obtiene una media de 3.928, a pesar de no ser un mal puntaje es la media más baja de todas. Se puede ver que esta dimensión ha sido uniforme a lo largo del periodo de estudio. Los puntos más bajos coinciden con días de una mayor afluencia en los cuales los platos una vez ya listos se dejaban en una mesa antes de ser servidos, lo cual generaba que estos se enfríen. A través de las entrevistas se determinó que los clientes relacionan una comida fría con una comida poco fresca y ello hace disminuir la calificación de esta dimensión.

Seguridad



El gráfico de control de medias de la dimensión de seguridad no presenta ningún punto fuera de sus límites de control hallados. Esta es la segunda dimensión mejor calificada y obtiene una media de 4.017. Sin embargo, hay 10 puntos consecutivos por debajo de la media a excepción del punto 16; dichos puntos coinciden con la entrada de dos personas nuevas, un barman y un mozo; los cuales a través de la observación se pudo ver que no sugerían platos a los clientes y no conocían bien la carta.

Empatía

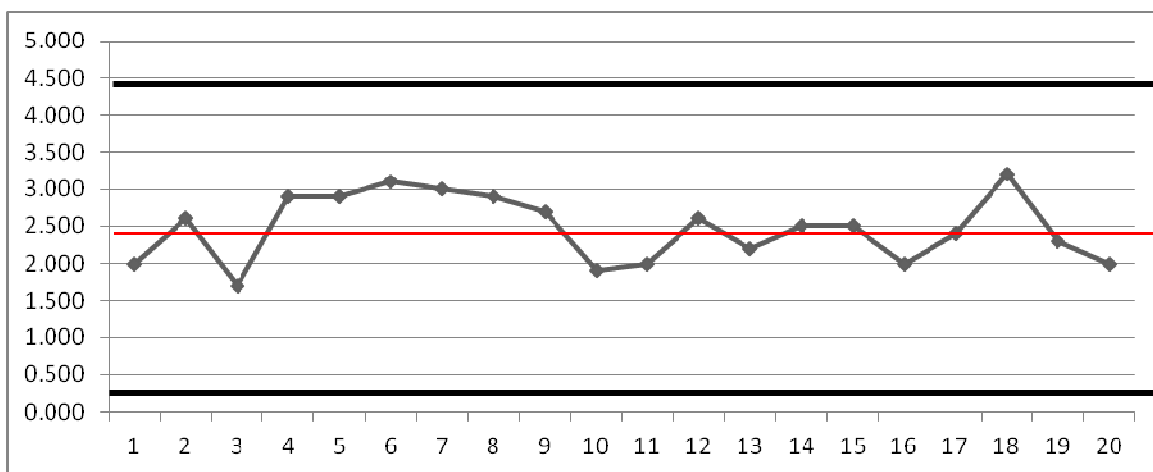


La dimensión de la empatía presenta 5 puntos fuera de los límites de control. Esta dimensión ha sido la mejor evaluada por los clientes, sin embargo el proceso está fuera de control por los puntos que corresponden a los días 4 de junio, 5 de junio, 8 de junio y 9 de junio en los cuales la afluencia de clientes fue muy baja y se atendió mucho mejor en términos de personalización y de amabilidad. Contrariamente a lo que sucedió los días 19 y 22 de junio en los cuales hubo reservaciones y la atención personalizada característica de los mozos tuvo una ligera recaída. Se puede observar que esta dimensión puede salirse fácilmente de control, y es que los clientes son muy susceptibles ante esta variable y perciben muy rápido cuando los mozos o el personal de contacto no los atienden de la forma en la que están acostumbrados. Por ello, es recomendable tener a esta dimensión como un punto crítico, cuya variación puede hacer modificar drásticamente la satisfacción del cliente.

6.5.2 Gráficos de control de rango

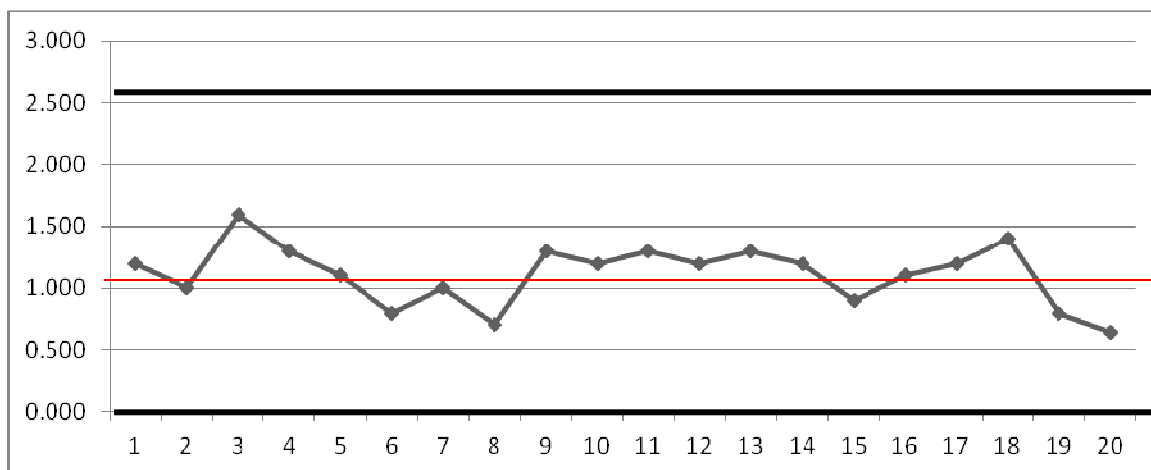
Los gráficos de control de rango ayudan a ver la variación dentro de cada subgrupo, es decir la uniformidad a nivel de una dimensión. En otras palabras se evalúa la percepción que tienen los clientes respecto a un mismo constructo, por ejemplo sería recomendable que si un cliente califica con 5 el aspecto de la decoración, califique con 5 el aspecto de la limpieza de modo que todos los elementos de esa dimensión tengan un puntaje alto, lo cual garantiza la uniformidad del servicio.

Elementos tangibles



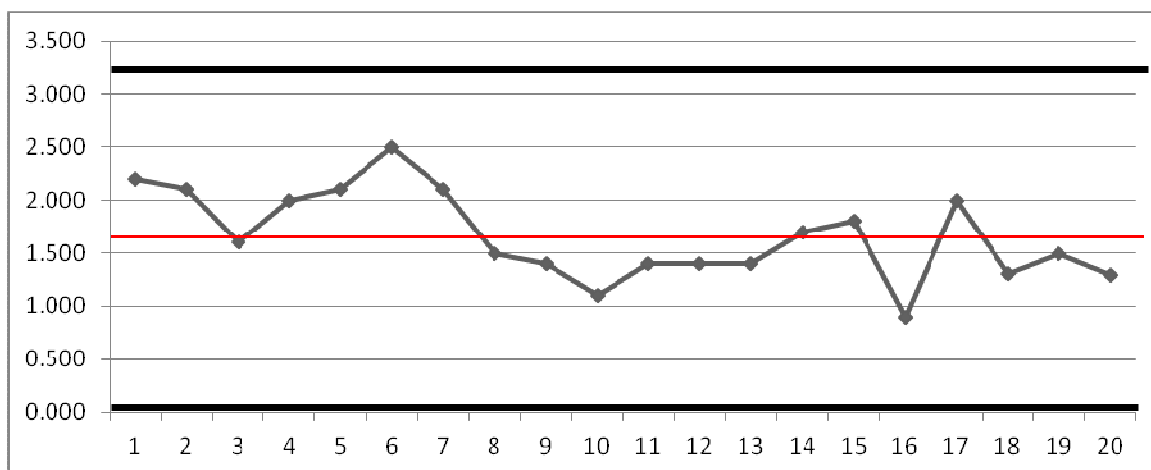
Los puntos se encuentran dentro de los límites de control ello quiere decir que ha habido una uniformidad en los elementos tangibles

Capacidad de respuesta



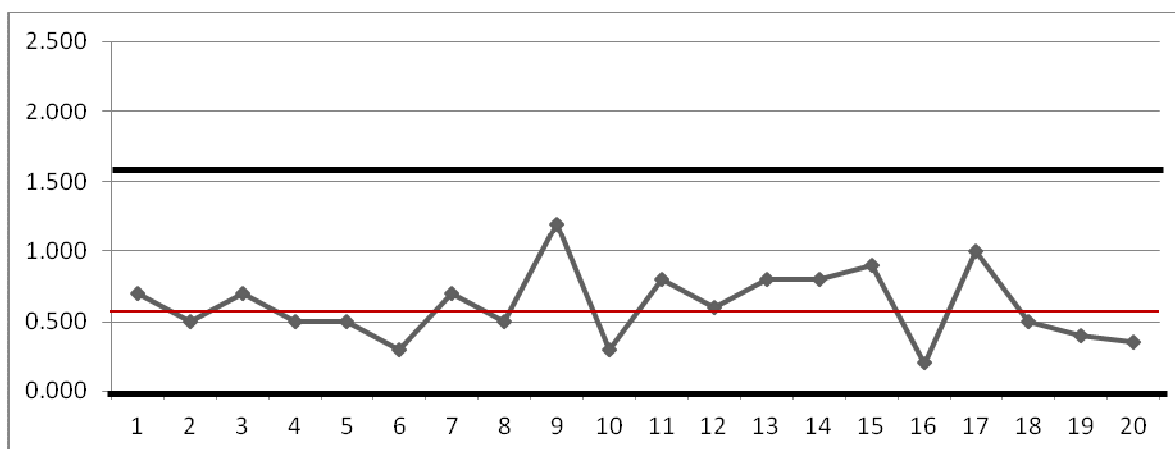
Los puntos se encuentran dentro de los limites de control ello quiere decir que ha habido una uniformidad en la dimensión capacidad de respuesta.

Confiabilidad



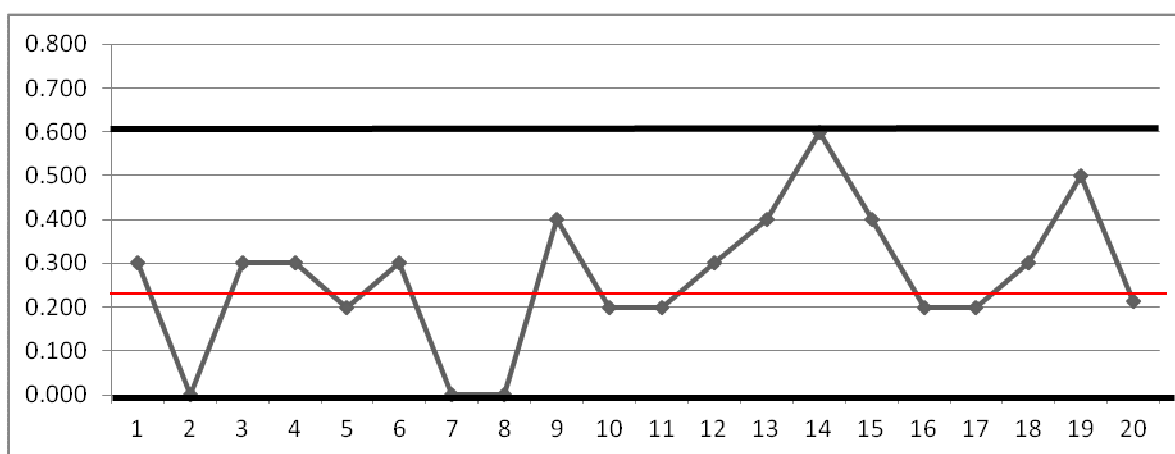
Los puntos se encuentran dentro de los limites de control ello quiere decir que ha habido una uniformidad en la dimensión confiabilidad.

Seguridad



Los puntos se encuentran dentro de los límites de control, ello quiere decir que ha habido una uniformidad en la dimensión seguridad

Empatía



Los puntos se encuentran dentro de los límites de control, ello quiere decir que ha habido una uniformidad en la dimensión empatía. Sin embargo algunos puntos coincidieron con los límites de control, por ello se debe tener mucho cuidado en brindar con uniformidad los aspectos que conforman esta dimensión como son la cortesía y la atención individualizada.

CAPITULO VII CONCLUSIONES:

- Se ha logrado comprobar uno de los propósitos principales de este trabajo a través de la técnica del análisis factorial. Dicho objetivo es poner a prueba las dimensiones de la calidad del servicio establecidas por Parasuraman, Zeithlam y Berry. El trabajo realizado ha permitido identificar 5 dimensiones relacionadas con la calidad del servicio en el restaurante La Cabaña de Don Parce. Estas dimensiones son equivalentes a las inicialmente obtenidas por Parasuraman, Zeithlam y Berry. En consecuencia, los resultados obtenidos dan evidencia empírica de que es posible medir la calidad haciendo uso de las dimensiones planteadas en los modelos SERVQUAL o SERVPERF
- Se puede concluir que los clientes del restaurante están satisfechos con el servicio brindado por este, esto se evidencia en que el promedio de las dimensiones de la calidad es de 4.017 y el promedio obtenido en la pregunta de satisfacción general es de 4.44, puntajes que dentro del baremo de medición se ubican en el rango “alta calidad”.
- Las dimensiones intangibles han sido las mejores calificadas son: empatía, seguridad y capacidad de respuesta han obtenido las mejores calificaciones con puntajes iguales a 4.501, 4.017 y 3.961 respectivamente. De otro lado, las dimensiones de capacidad de respuesta y de confiabilidad han sido las menos apreciadas obteniendo puntajes de 3.951 y 3.928 correspondientemente. Con ellos se pone de manifiesto la preponderancia de lo intangible sobre lo tangible.
- No se puede indicar de manera categórica la dimensión más importante, por el contrario se diría que hubo una igualdad entre dos dimensiones que son seguridad y confiabilidad. La primera se refiere a la cortesía, amabilidad y profesionalidad del personal y la segunda hace referencia a la calidad, sabor y frescura de la comida. Prueba de ello, los puntos que coindicen en explicar mejor la satisfacción del cliente y han obtenido una pendiente alta son:

- a) mi plato tuvo un sabor agradable y b) los mozos me han prestado interés y han estado atentos ante mis solicitudes. Por ello, las medidas inmediatas a realizar para aumentar la satisfacción del cliente son por un lado, mejorar el sabor de los platos de fondo como pizzas o ensaladas, para ello podrían contratar a un experto que capacite a los cocineros y los ayude a mejorar en este aspecto y por otro lado que los mozos lleven cursos adicionales de capacitación con el fin de tener mayores conocimientos técnicos y de brindar cada vez una mejor atención en términos de cortesía y amabilidad.
- Las dimensiones elementos tangibles y capacidad de respuesta son las menos determinantes para lograr la satisfacción del cliente. Por lo tanto, invertir en infraestructura o capacitar a los mozos para que atiendan más rápido puede ser perjudicial para la economía de la empresa ya que no se obtendría ningún resultado en cuanto al logro de clientes más satisfechos.
 - Las dimensiones que presentan mayor desviación estándar; son intangibles, ello es un tema preocupante ya que son las más importantes para el cliente y un cambio brusco en alguno de ellas puede ser causa de insatisfacción.
 - Con respecto a la capacidad de respuesta existen 2 preguntas cuyo puntaje debe mejorar, dichas preguntas se refieren a que los mozos a veces nos les dicen a los clientes el tiempo que tardara en llegar su pedido a la mesa, si bien los clientes están dispuestos a esperar mucho tiempo, a través de las entrevistas se ha comprobado que prefieran esperar sabiendo a ciencia cierta cuándo demorar en llegar su plato. Para ello se recomendó al dueño que elabore una nueva carta en la cual incluya tiempos de espera promedio por cada plato. De otro lado, la rapidez de los mozos ha sido calificada como buena, los mozos se acercan rápidamente a los clientes y están siempre pendiente de sus solicitudes.
 - La dimensión de confiabilidad ha obtenido un buen puntaje, sin embargo ha sido el más bajo de todos con una media igual a 3.928. Se deben tomar cartas en el asunto ya que esta dimensión mide un tema básico en todo restaurante que es la calidad de

la comida. La mayoría de los estudios afirman que esta dimensión es la más importante y por lo tanto no debería ocupar el último lugar. Es un tema el cual debe servir de reflexión a los dueños del local para mejorar.

- La dimensión de la seguridad ha obtenido buenos puntajes, destacando la pregunta relativa al conocimiento de la carta. Sin embargo se debe mejorar en el aspecto relativo a la postura de los mozos problemas con clientes.
- Hay que felicitar a los mozos porque la personalización de la atención es excelente, su educación, amabilidad, cordialidad y atención individualizada son temas destacados. Tal es el grado de conocimiento del cliente que los mozos saben sus nombres. Los dueños deben incentivar a los mozos y felicitarlos públicamente.
- Los resultados arrojan que los clientes no llegan al nivel de sentir que están pagando un precio justo por lo recibido. Se debería hacer un pequeño ajuste con el objetivo de que los clientes lleguen a estar en un total acuerdo en este punto tan crucial.
- Con respecto a los gráficos de control se puede afirmar que el servicio ha sido brindado de modo uniforme en todas sus variables y que los procesos están bajo control estadístico, no se ha presentado ninguna racha ni tendencia que indique que algunas de las dimensiones esta fuera de control. Sin embargo, la dimensión “empatía” esta fuera de sus límites de control, ello se atribuye a que a la mínima variación que se presente en términos de personalización de la atención, los clientes se percatan de ello y se muestran susceptibles ante dichos cambios. Por lo tanto, se debe estandarizar la atención al cliente de modo que se minimicen las situaciones en las cuales la dimensión se pueda salir de control .
- Como punto final al presente informe de satisfacción, se puede concluir que los clientes del restaurante “ La Cabaña de Don Parce” esas satisfechos con el servicio recibido, la base de esta afirmación radica en que las medias de todas las variables, se han encuadrado en el concepto de calidad/alta calidad según el baremo presentado en los datos numéricos.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, Philip. Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z. Madrid: Pearson Educación (2003)
- Feigenbaum, Armand. Control total de la calidad. México DF: CECSA (1986)
- Montgomery, Douglas .Introducción al control estadístico de la calidad. México DF: Grupo Editorial Iberoamérica (1991)
- Juran, Joseph. Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos (1990)
- Deming, Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos (1989)
- Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de la calidad?: la modalidad japonesa. Santafé de Bogotá: Norma (1986)
- Taguchi, Ginichi. Robust Engineering. Estados Unidos: McGrawHill (2000)
- Crosby, Philip. Quality Control. Estados Unidos: McGrawHill (1988)
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing. México DF: Pearson Educación (2003)
- Stanton, Etzel y Walker, Fundamentos del Marketing, McGrawHill (2007)
- Cronin, J. y Taylor. SERVPEF vs. SERVQUAL: reconciling performance bases and perceptions minus expectations measurement of service quality. Journal of Marketing, 58 (1994)
- Parasuraman A, Zeithaml A y Berry L. Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos (1988).
- Jacoby y Chestnut (1998) Brand loyalty: Measurement and management.
- Angelo, R.M & Vladimir, A.N. Hospitality today: An introduction (4th Ed). USA: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.(1998)
- Gronroos C. Marketing y Gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos (1991).
- Saundhusen L. Richard. Mercadotecnia. España: Compañía Editora Continental (2002)
- Hayes, Bob. Cómo medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios. Barcelona: Gestión 2000 (1999).
- Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002, Págs. 200 al 2002

Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002

Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004

Martha Gómez, José Acevedo y Roberto González. Estrategia de diseño del servicio. Universidad de la Habana –Cuba (1998)

Dittmer, P.R. Dimensions of the hospitality. USA: John Wiley & Sons (2002).

Mobil Travel Guide. [Http://www.mobiltravelguide.com/index.jsp?menu=rating_criteria](http://www.mobiltravelguide.com/index.jsp?menu=rating_criteria) (2004)

Plata, S. Al cliente lo que pida. Madrid: Díaz de Santos (2001)

Stewart, T.A.. A satisfied customer isn't enough. Fortune 2.(1997)

Andeleeb, S. y Conway. Customer satisfaction in the restaurant industry: An examination of the transaction –specific model. Journal of Services Marketing (2006)

Mill, R. Restaurant management: Customers, operations and employees USA: Prentice Hall (2001)

Sulek, J & Hensley. The relative importance of good atmosphere, and fairness of wait: the case of a full service restaurant. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly (2004)

Lundberg, D.E & Walker, J.R. The restaurant: From concept to operation. New York: John Wiley & Sons (1993)

Durrande-Moreau. Waiting for service: ten years of empirical research. International Journal of Service Industry Management (1999).

Restaurant Hospitality. Quality as basic factor for the service (1997)

Jones & Dent. Improving service. Managing response time in hospitality operations. International Journal of Operations and Production Management (1994)

Fitzsimmons, J.A & Fitzsimmons M. J. Service Management: Operations, strategy, and information technology. USA: MaccGrawHill. (2004)

ANEXO 1:

GUIA PARA LA ENTREVISTA APLICADA A PERSONAL DEL RESTURANTE

I. CALENTAMIENTO

- ¿Hace cuánto tiempo trabajas en el restaurante?
- ¿Qué opinión te merece el restaurante “La Cabaña de Don Parce”?

II. NIVEL DE SATISFACCION.

- ¿Cuáles son los puntos más importantes para que un cliente salga satisfecho del local?
- ¿Cómo crees que se siente un cliente al salir del restaurante?
- ¿Por qué saldría un cliente insatisfecho del restaurante?
- ¿Qué opinión te merecen los términos: precio, calidad del servicio, calidad de la comida e infraestructura con relación al local?

III. AGRADECIMIENTO.

ANEXO 2

GUIA PARA LA ENTREVISTA APLICADA A CLIENTES DEL RESTURANTE

I. CALENTAMIENTO

- ¿De dónde provienes y a que te dedicas?
- ¿Qué piensas del restaurante “La Cabaña de Don Parce”?

II.NIVEL DE SATISFACCION

- ¿Cómo sientes que has sido atendido en el restaurante el día de hoy?
- ¿Qué opinión te merecen los términos: precio, calidad del servicio, calidad de la comida e infraestructura con relación al local?

III. AGRADECIMIENTO

ANEXO 3

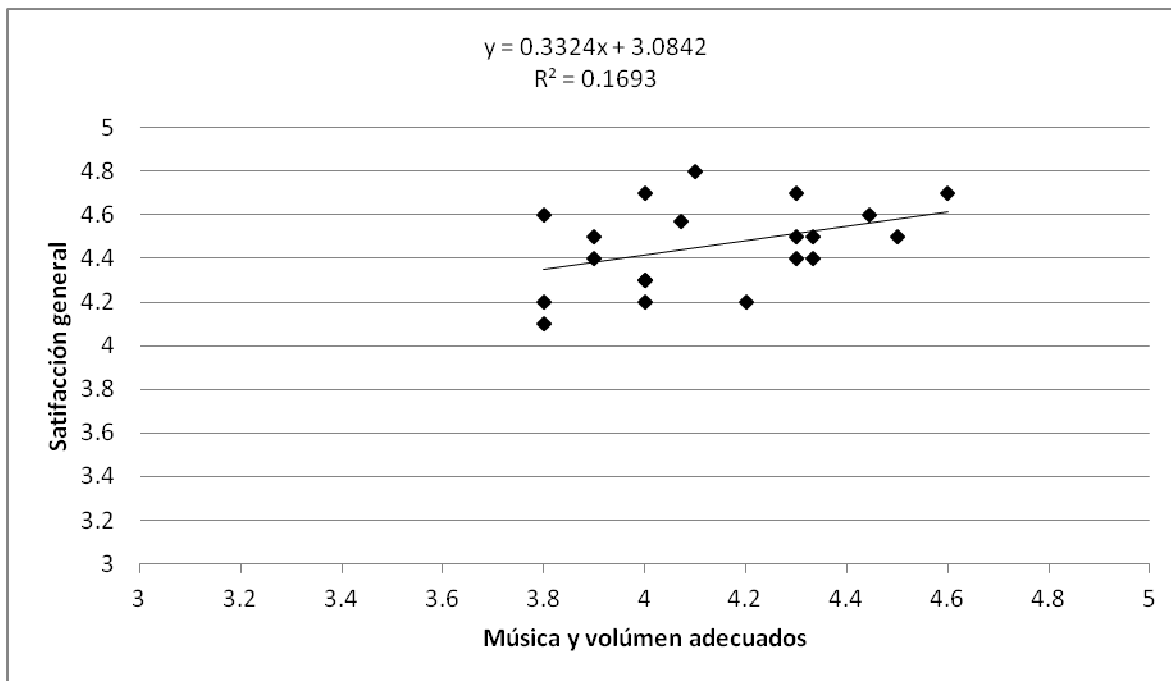
Encuesta de satisfacción del cliente.

Para servirle mejor, nos gustaría conocer su opinión acerca de la calidad de nuestro servicio en el restaurante” La Cabaña de Don Parce”. Por favor indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones. Encierre en un círculo el número que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación. Algunas aseveraciones son parecidas para asegurar la exactitud con la que determinaremos su opinión respecto a nuestro servicio.

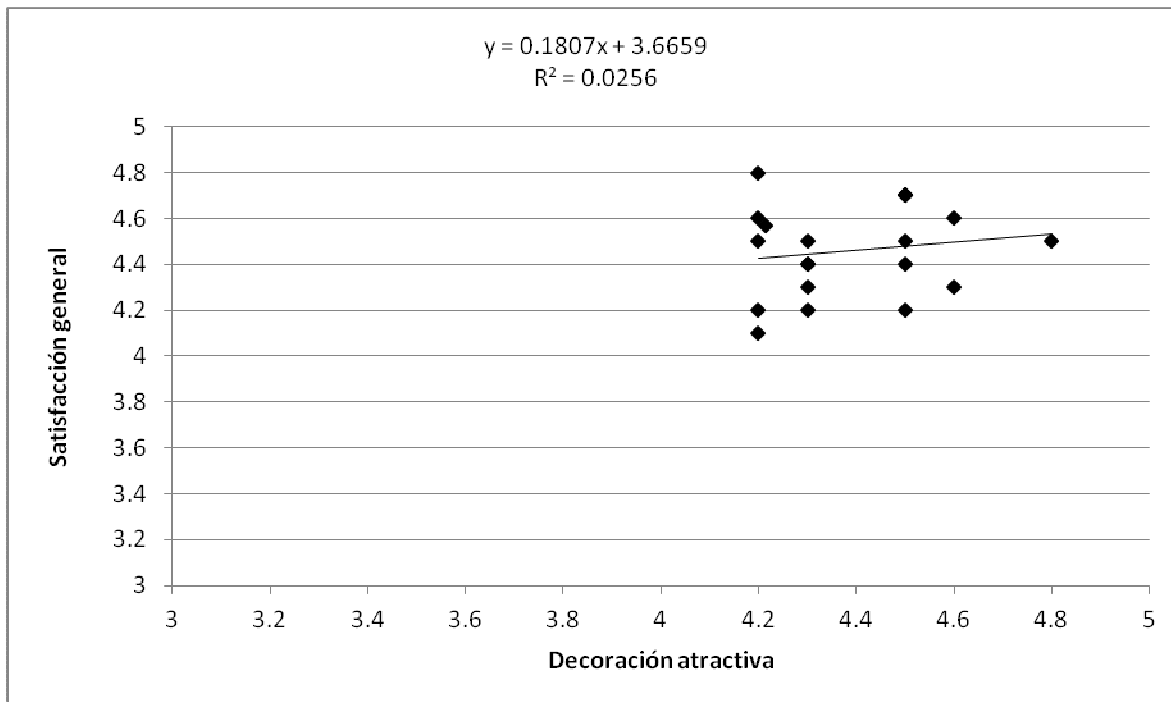
¿Aproximadamente cuantas veces a consumido en el restaurante?		1 vez	2 veces	mas de 3 veces	
	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Total Acuerdo
1. La musica y su volumen son adecuados					
2. La decoración del local es atractiva					
3. La temperatura del local es adecuada					
4. Las instalaciones y el mobiliario del local son confortables					
5. El restaurante está siempre limpio					
6. El estacionamiento del restaurante es apropiado					
7. El personal está bien presentado (uniforme, limpieza)					
8. El baño está cerca a mi mesa y es de fácil acceso					
9. La presentación de la carta es buena					
10. Los mozos me atendieron ni bien llegue a la mesa					
11. El pedido llevo con rapidez a la mesa					
12. El mozo me dijo con exactitud el tiempo que tardaría en llegar mi pedido					
13. En el restaurante siempre nos entregan los pedidos de forma simultanea					
14. Los ingredientes son de buena calidad					
15. Mi plato tuvo un sabor agradable					
16. Las raciones eran apropiadas					
17. Los alimentos son frescos					
18. El restaurante ofrece combos o promociones a la medida del cliente					
19. El restaurante tiene variedad en opciones de consumo					
20. Los precios de los productos son adecuados					
21. Los precios de los productos son muy elevados					
22. El mozo conoce la carta y sabe explicarla					
23. El personal sabe cómo resolver cualquier problema					
24. El personal me sugirió oportunamente lo que podía consumir					
25. El personal es amable					
26. El personal del restaurante es educado					
27. La atención y el trato del personal es personalizado					
28. Los mozos me han prestado interés y han estado atentos ante mis solicitudes					
29. Estoy satisfecho con el servicio recibido en el restaurante.					
Sugerencias					
Nombre/ Compañía:					
Rango edad: 18-25 () 26-35 () 35-45 () 46-55 () 55-65 () 66 a más ()					
Lugar de procedencia:					

ANEXO 4: DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN (PREGUNTAS VS SATISFACCIÓN TOTAL)

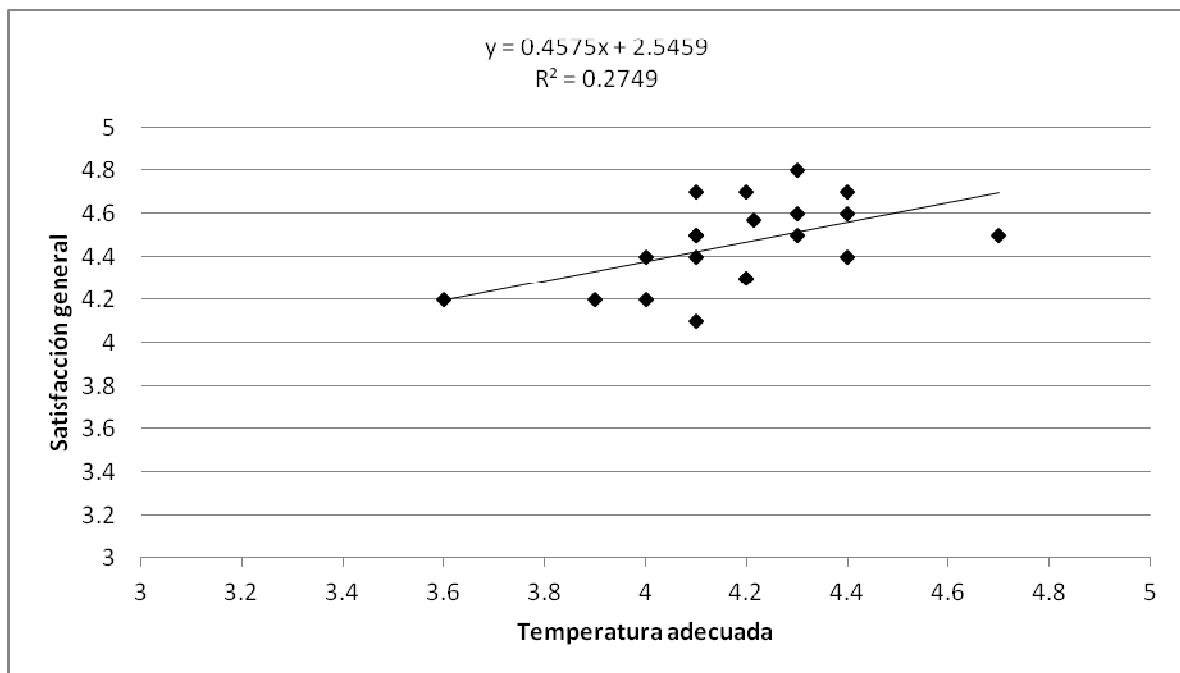
PREGUNTA 1:



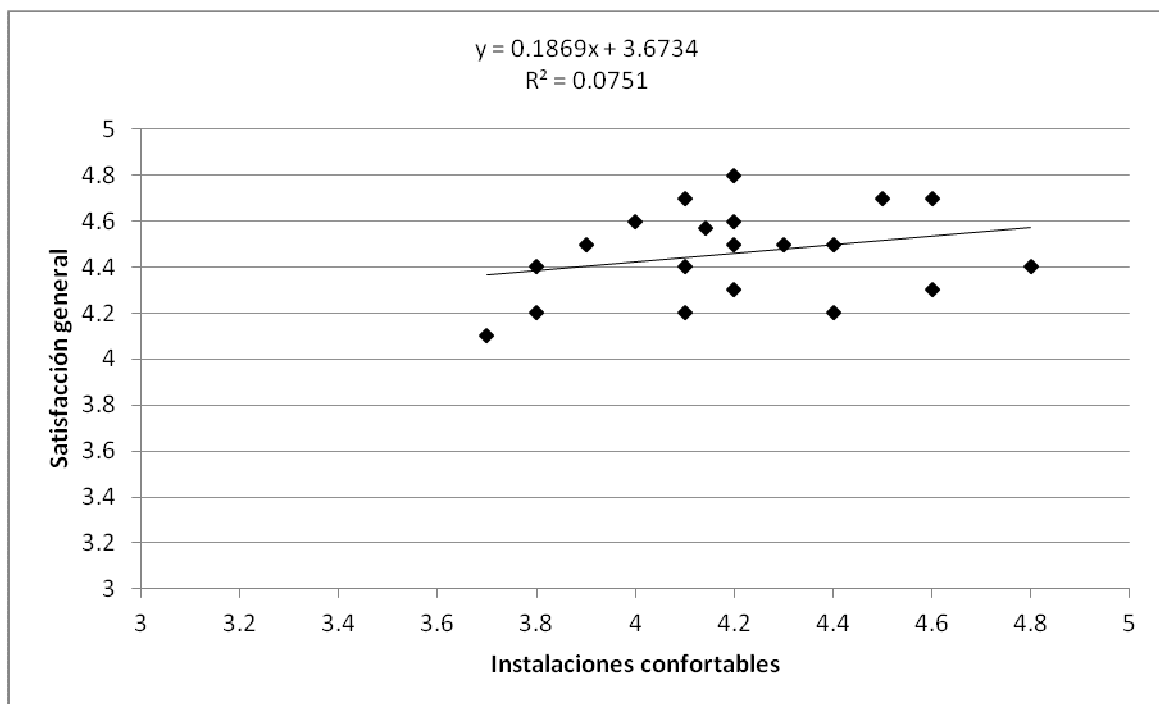
PREGUNTA 2



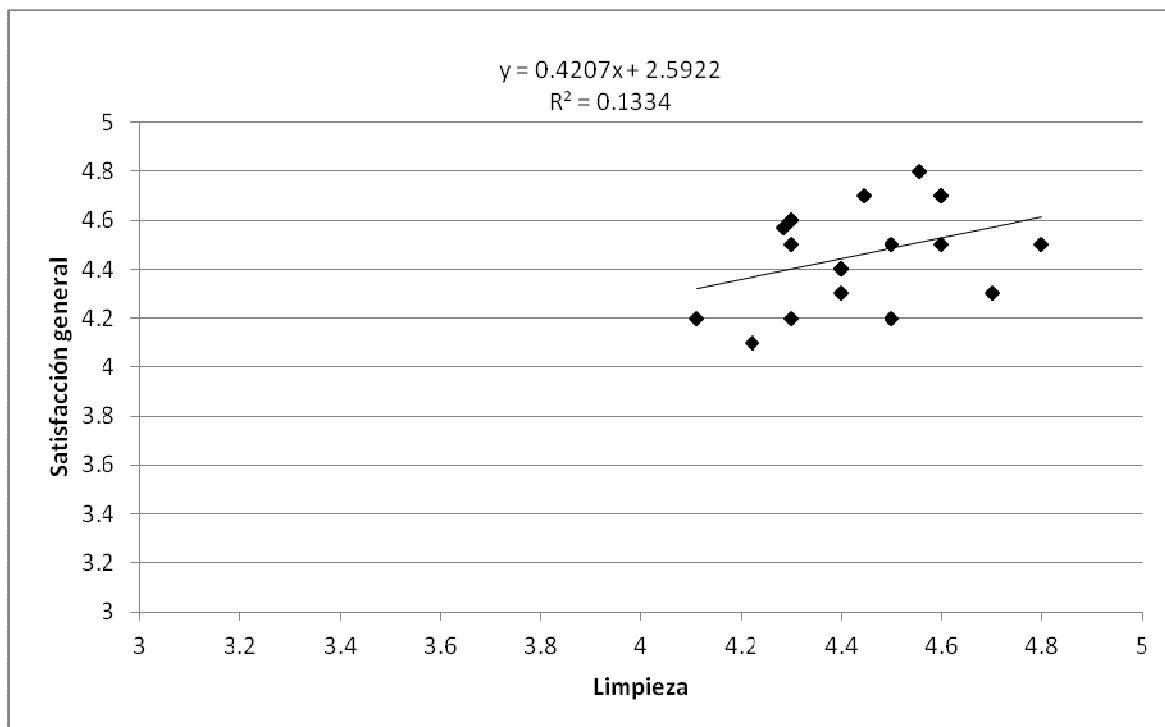
PREGUNTA 3:



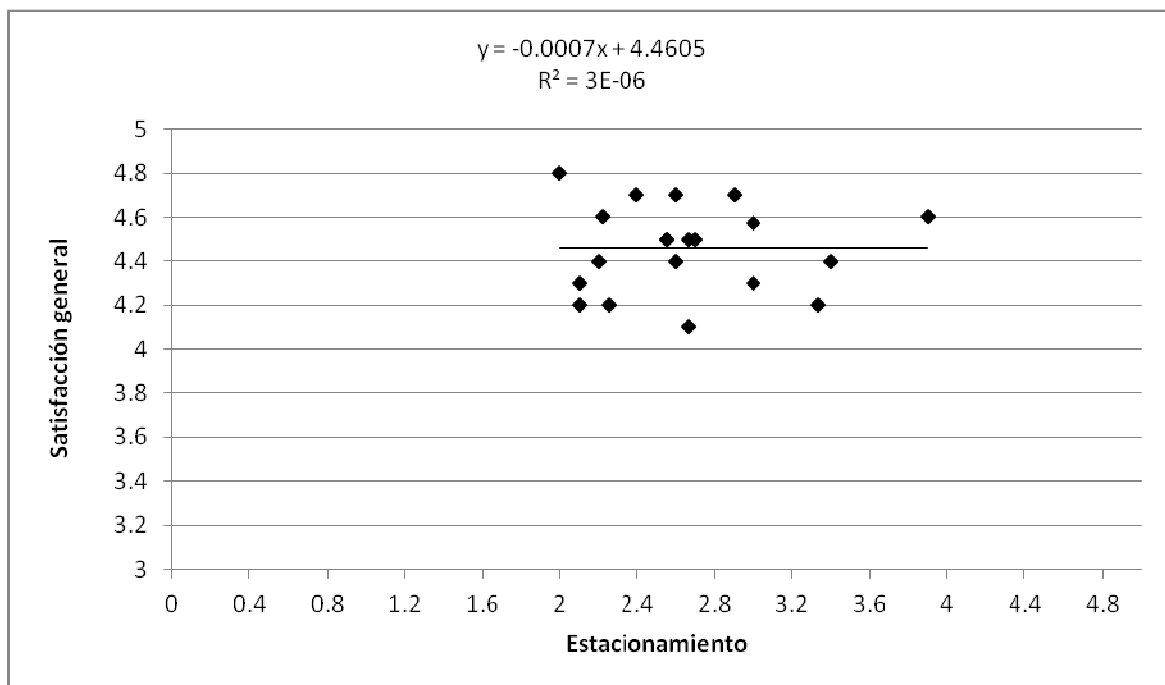
PREGUNTA 4



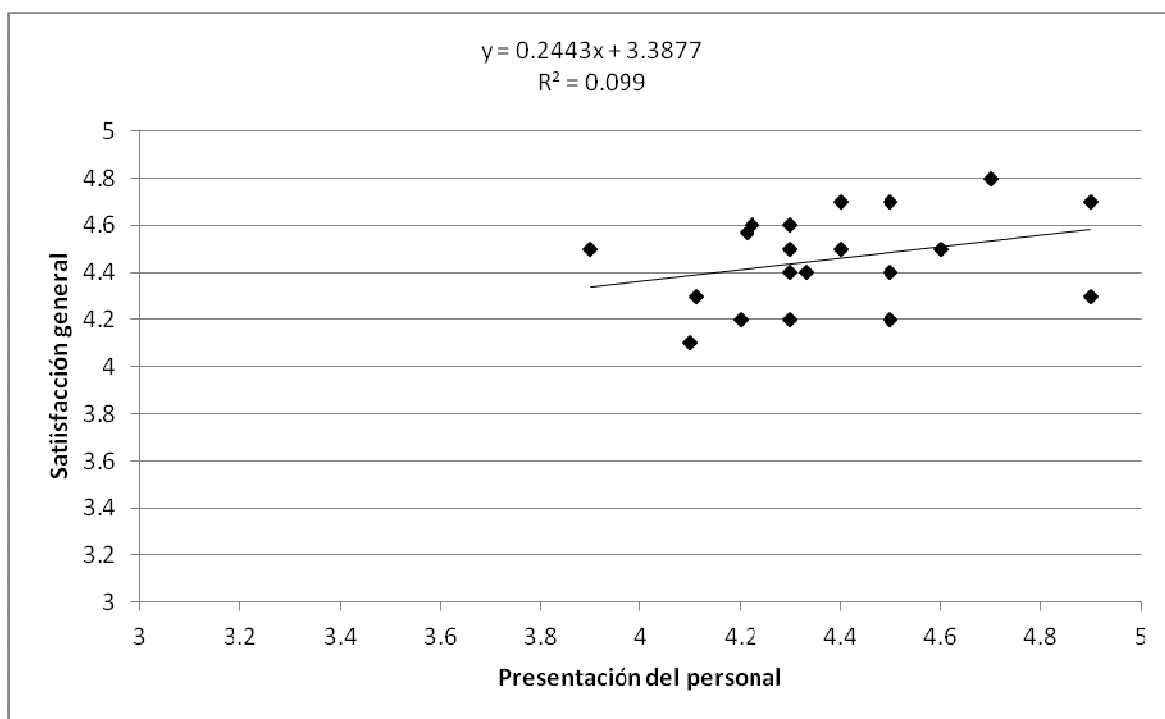
PREGUNTA 5:



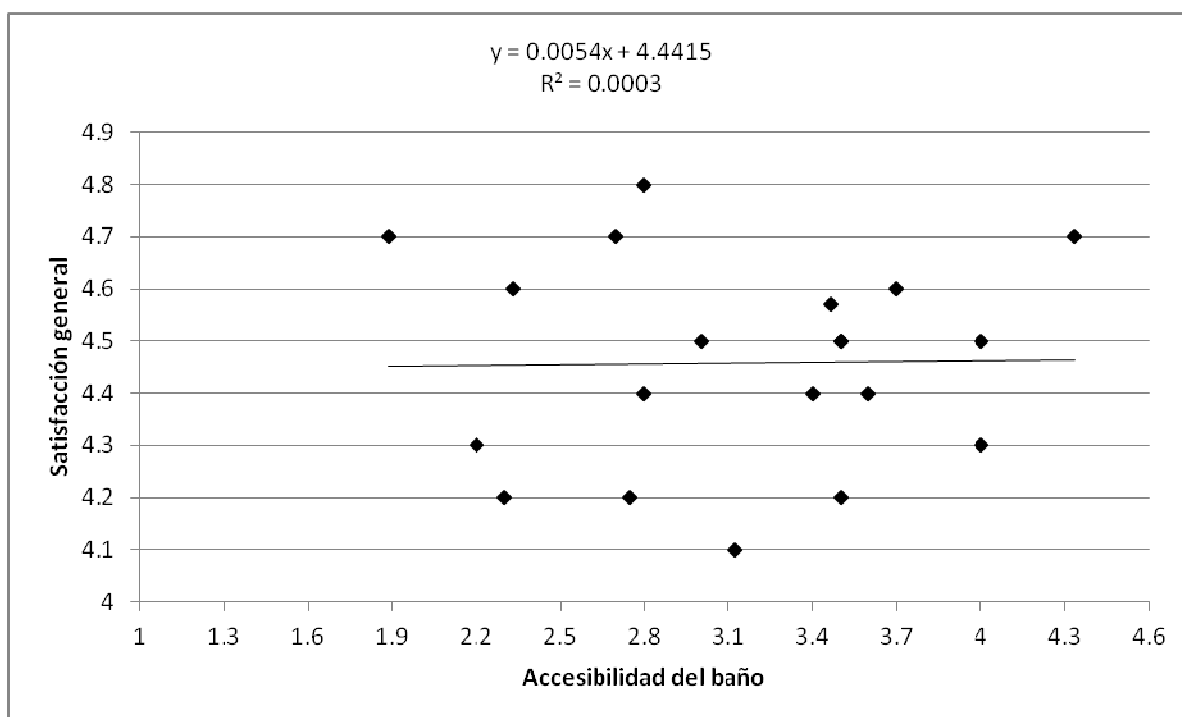
PREGUNTA 6



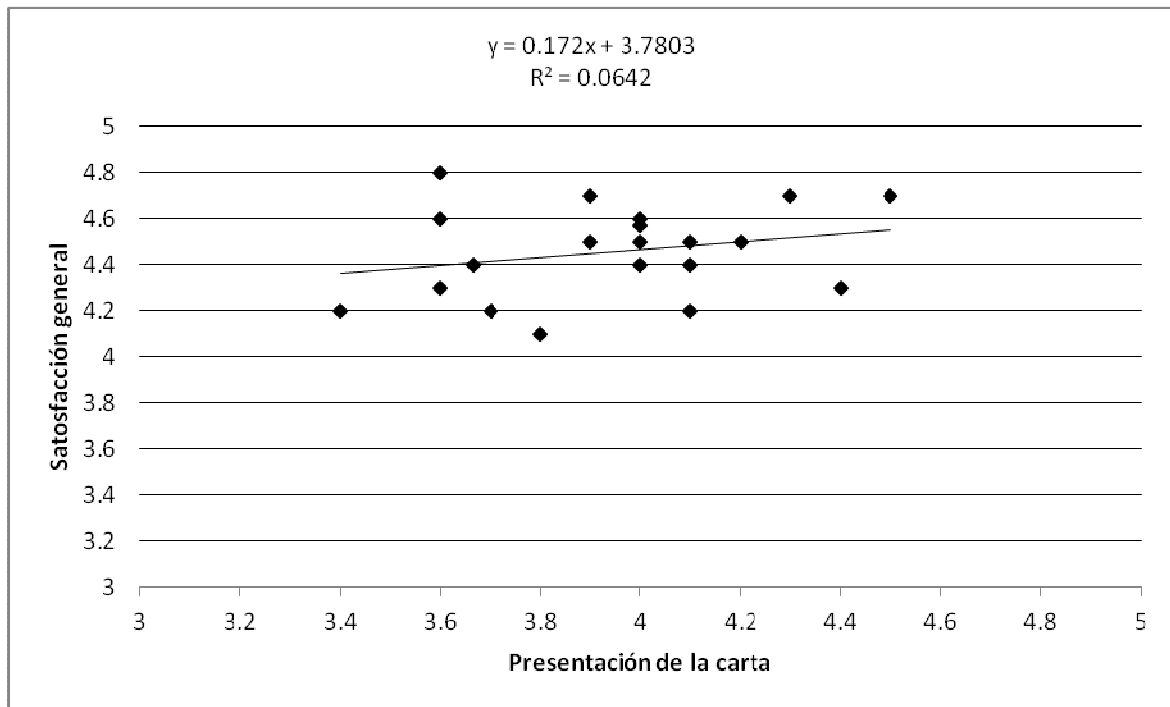
PREGUNTA 7



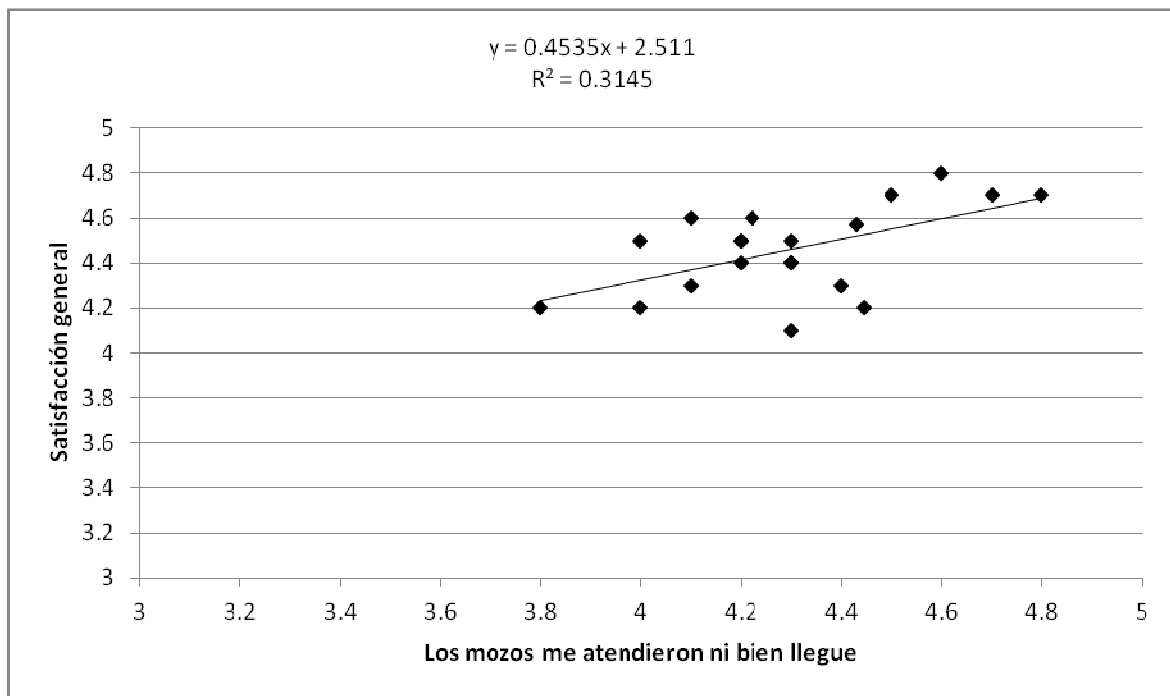
PREGUNTA 8



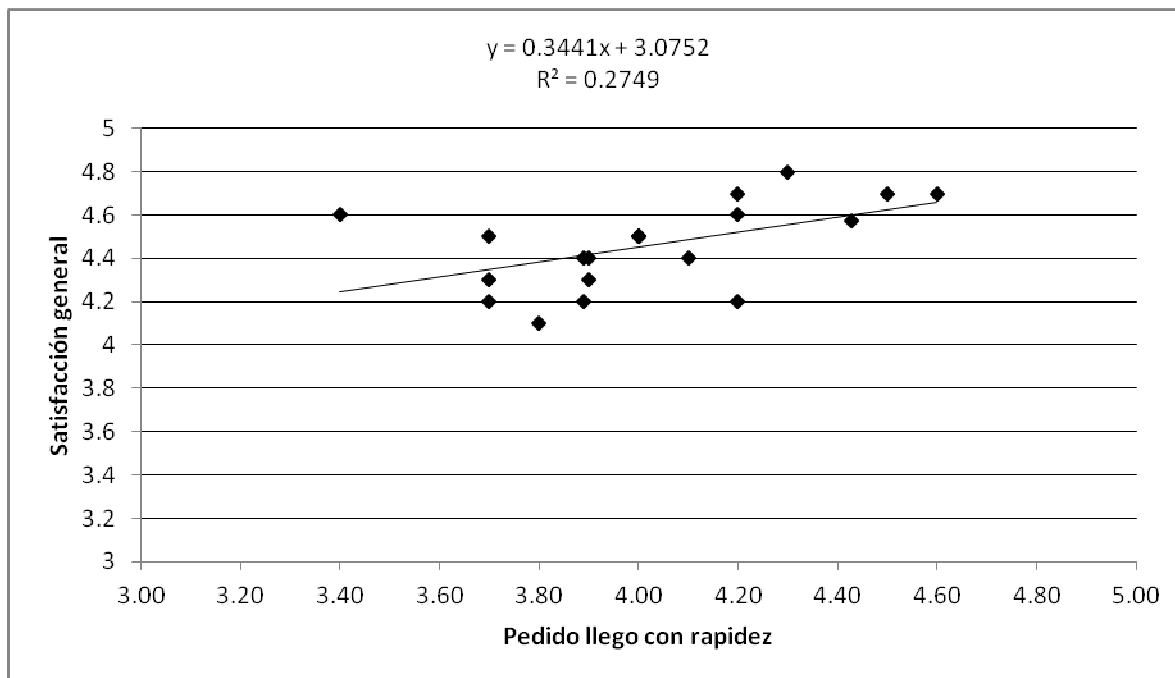
PREGUNTA 9



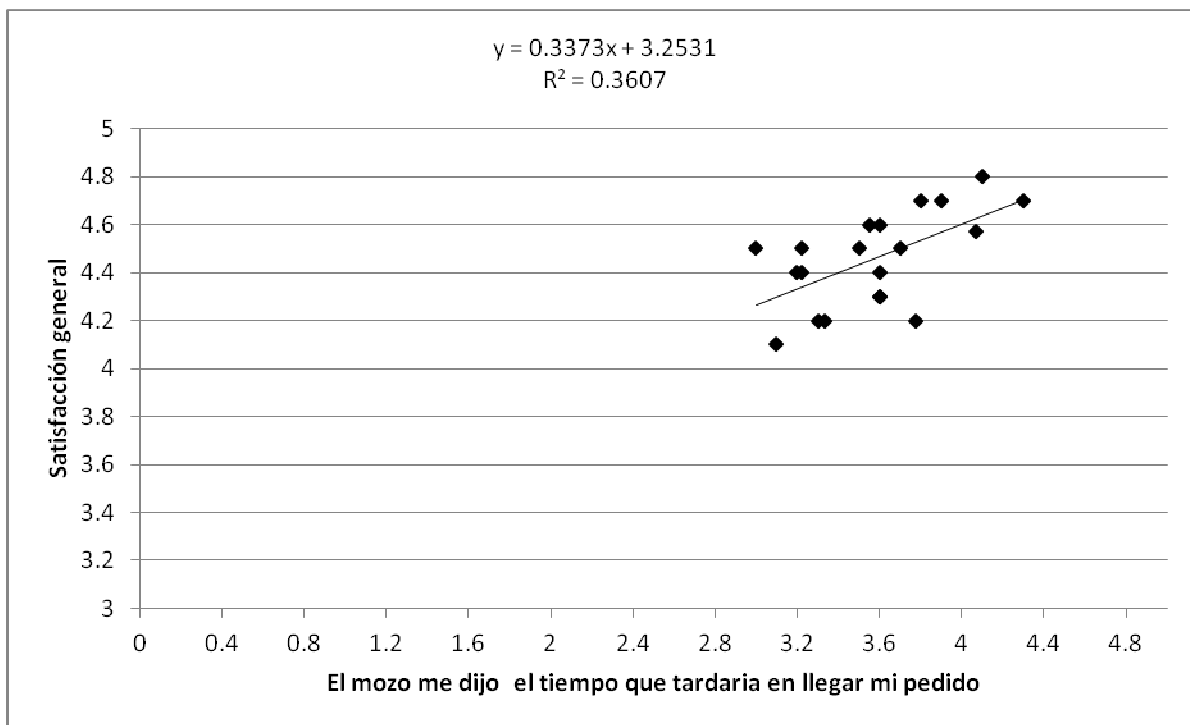
PREGUNTA 10



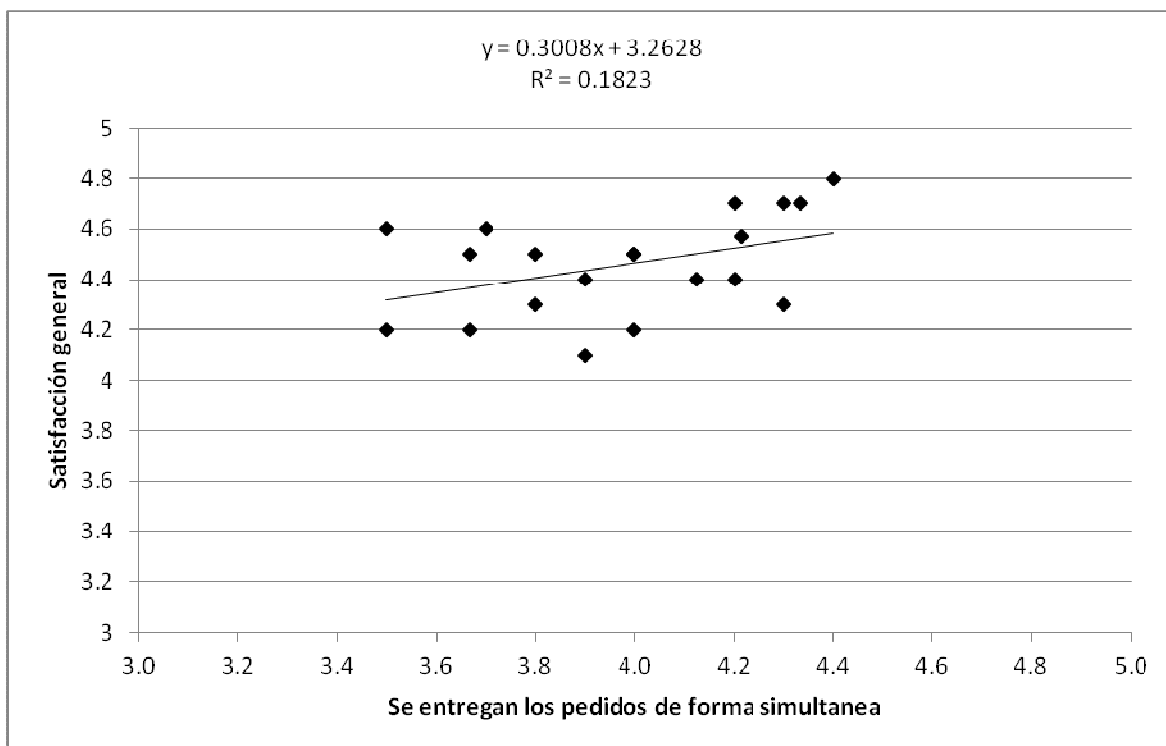
PREGUNTA 11



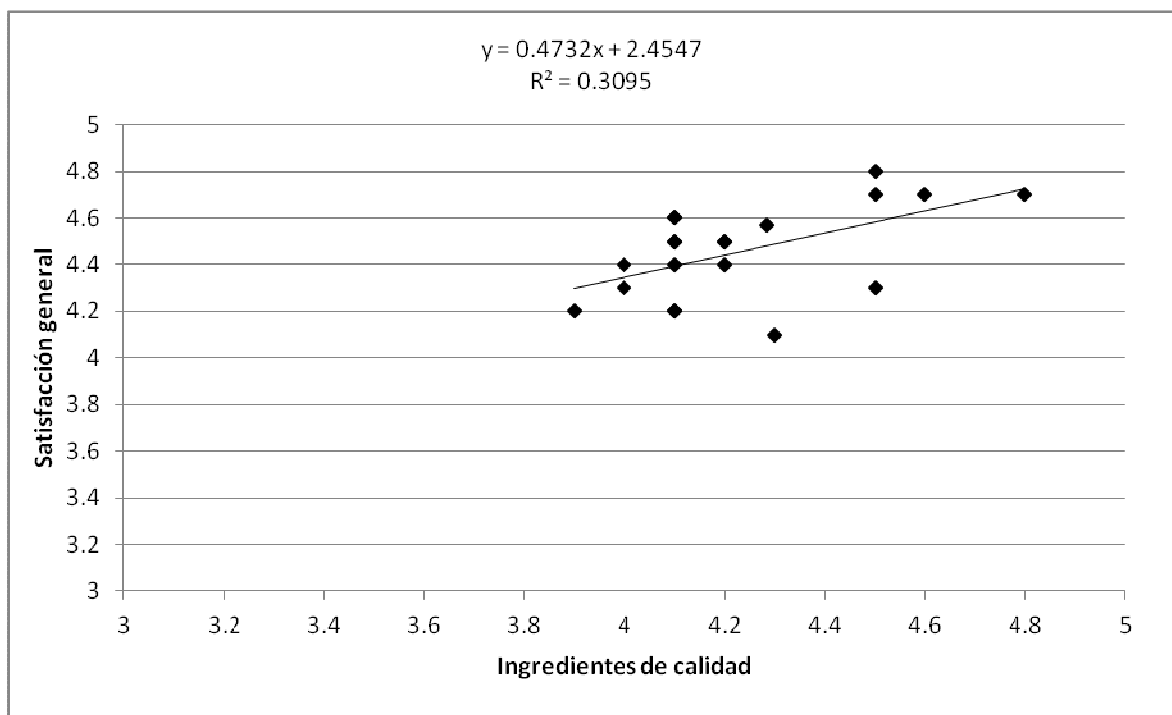
PREGUNTA 12



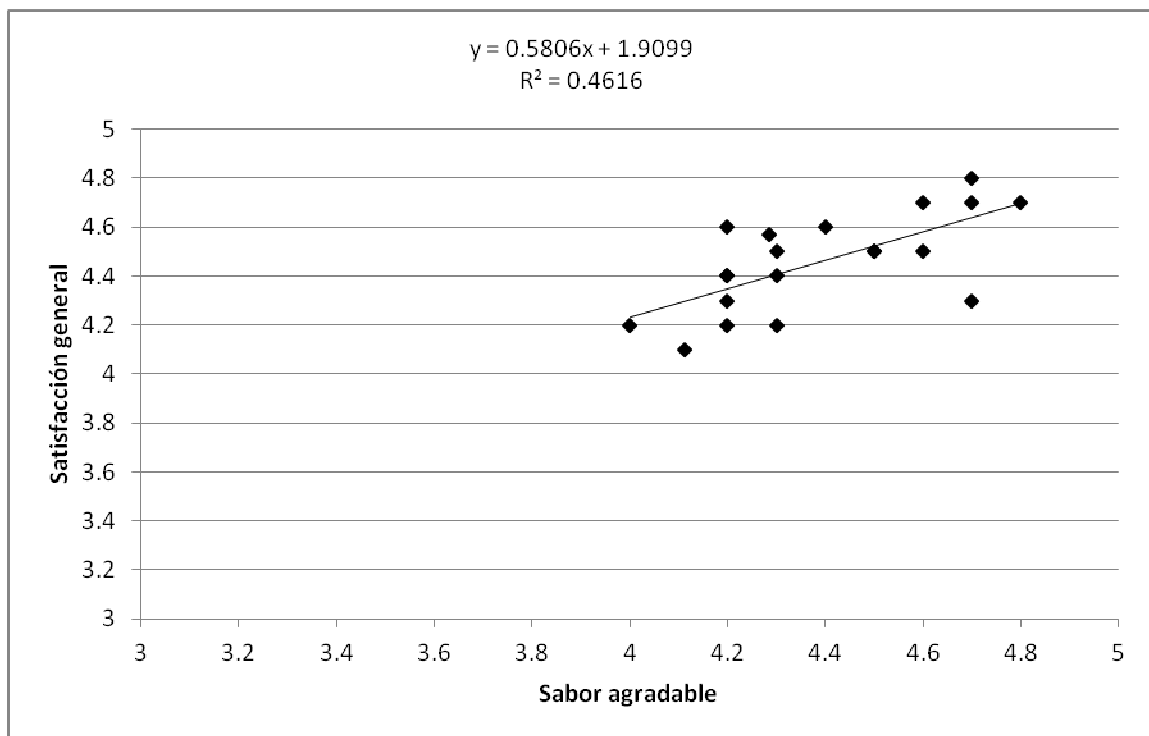
PREGUNTA 13



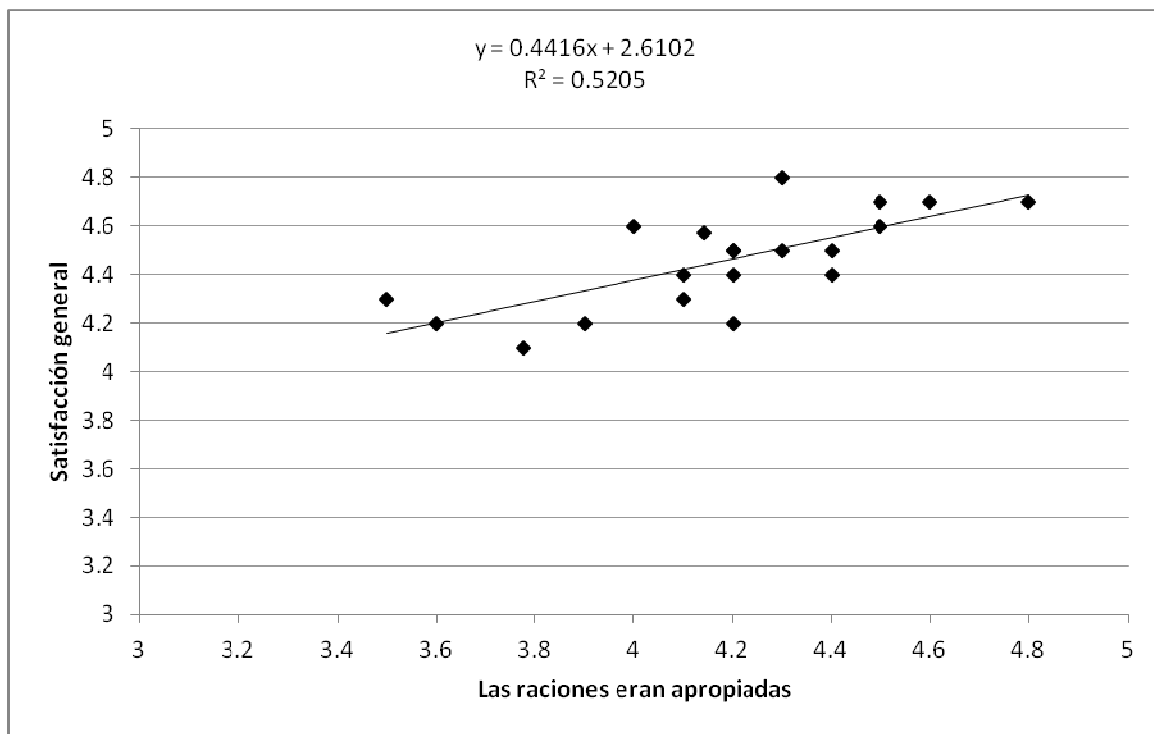
PREGUNTA 14



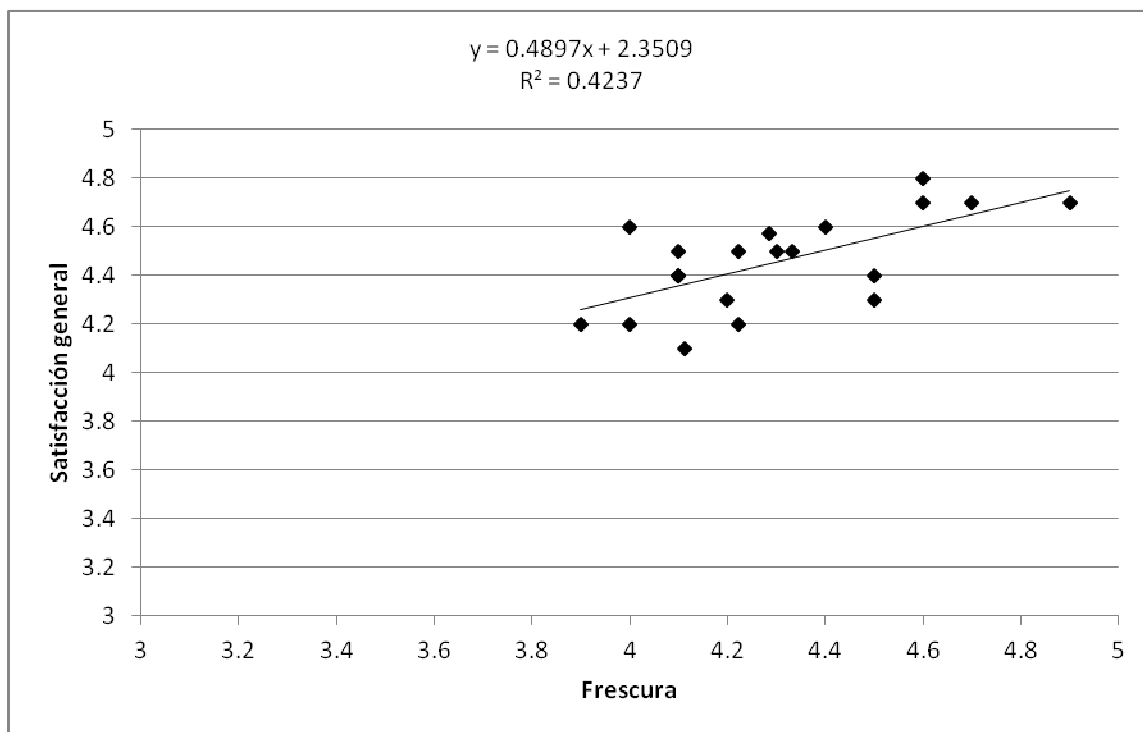
PREGUNTA 15



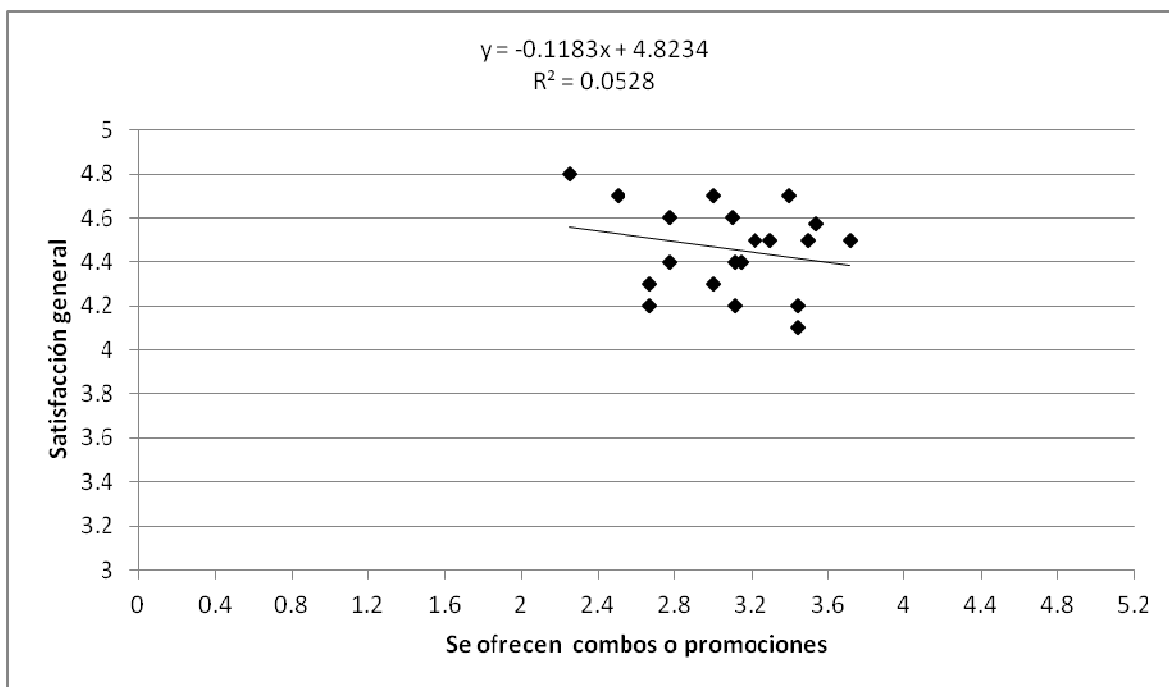
PREGUNTA 16



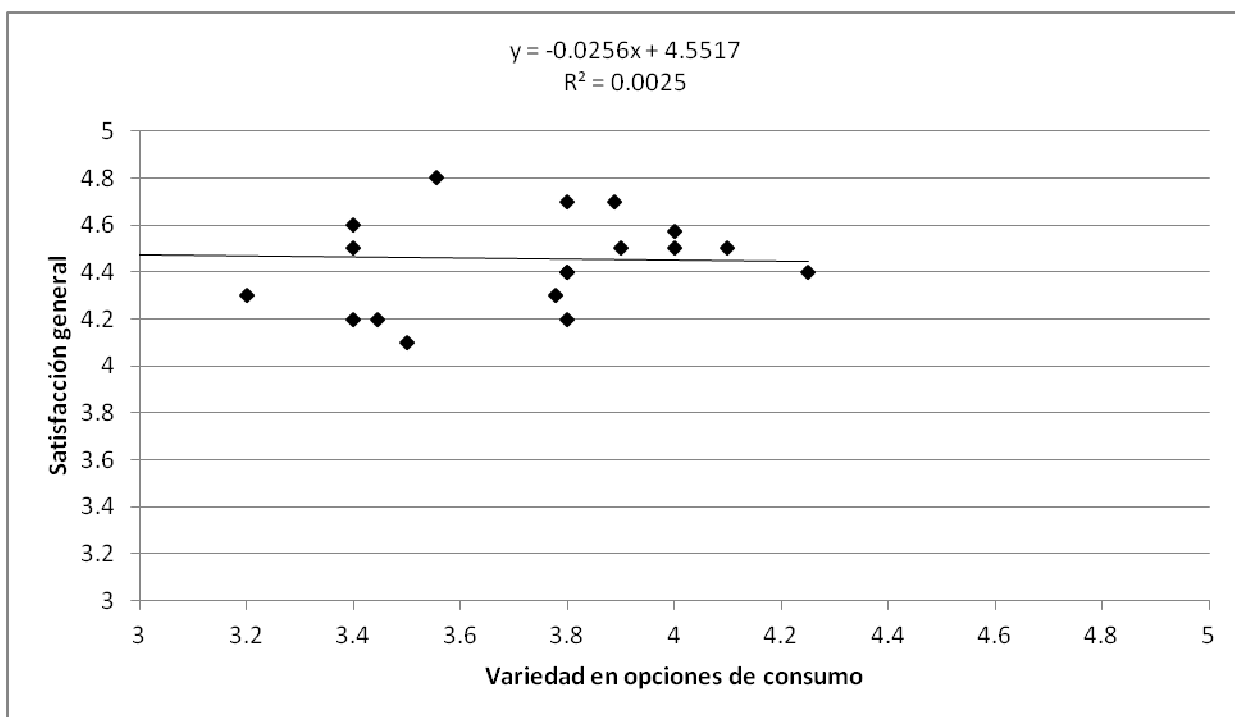
PREGUNTA 17



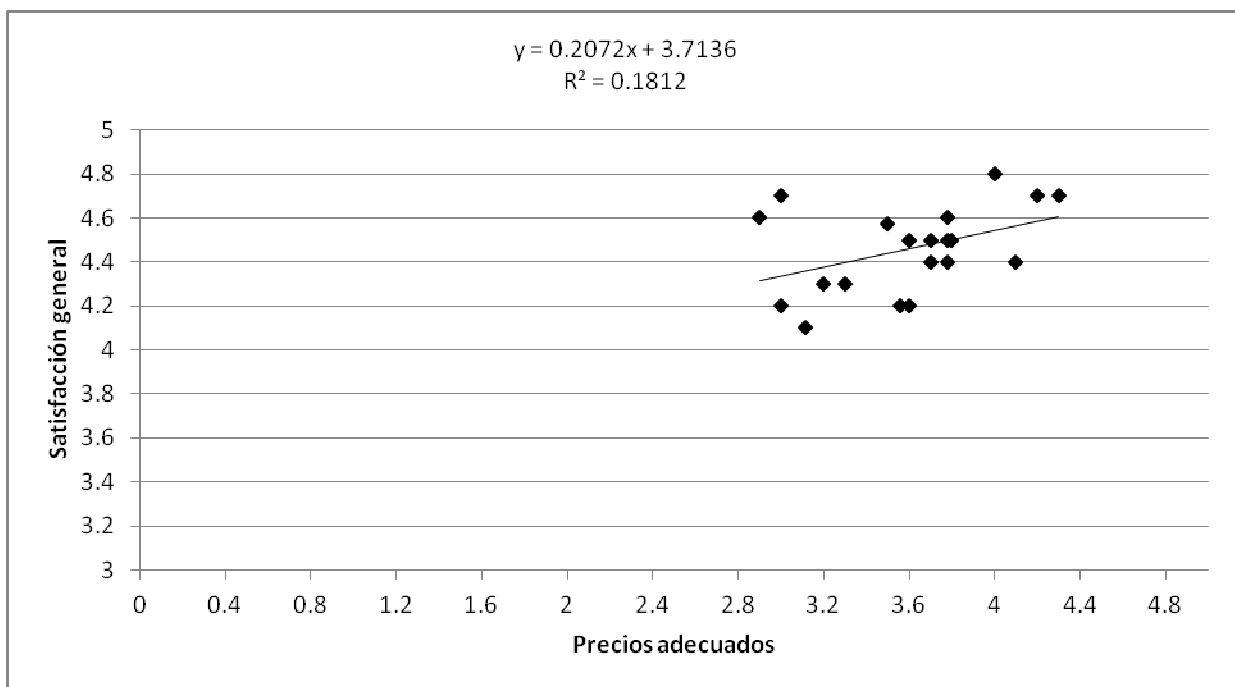
PREGUNTA 18



PREGUNTA 19

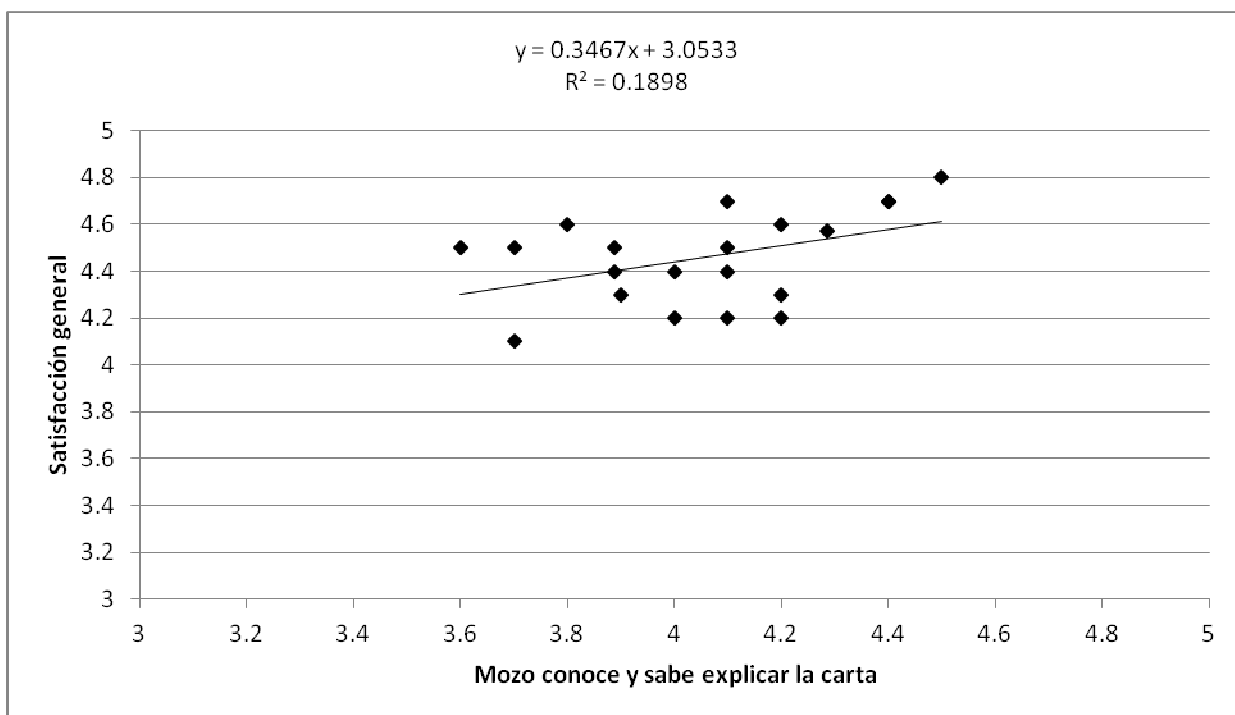


PREGUNTA 20

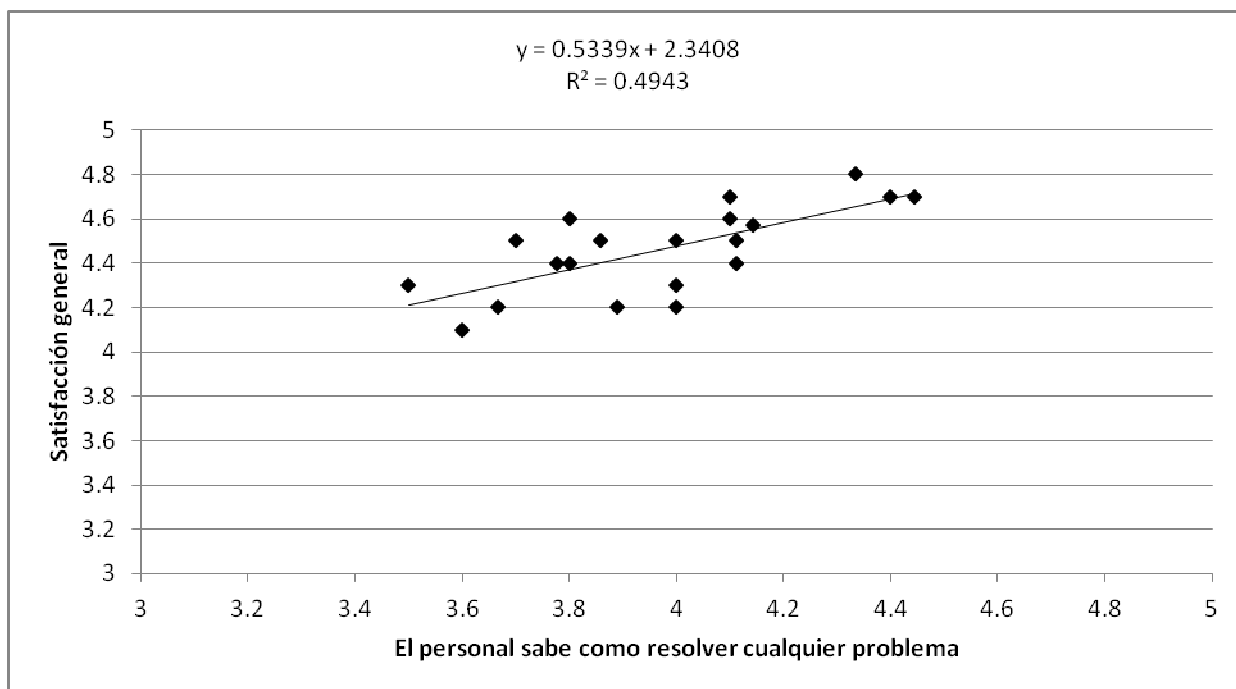


PREGUNTA 21: FILTRO DE LA ENCUESTA

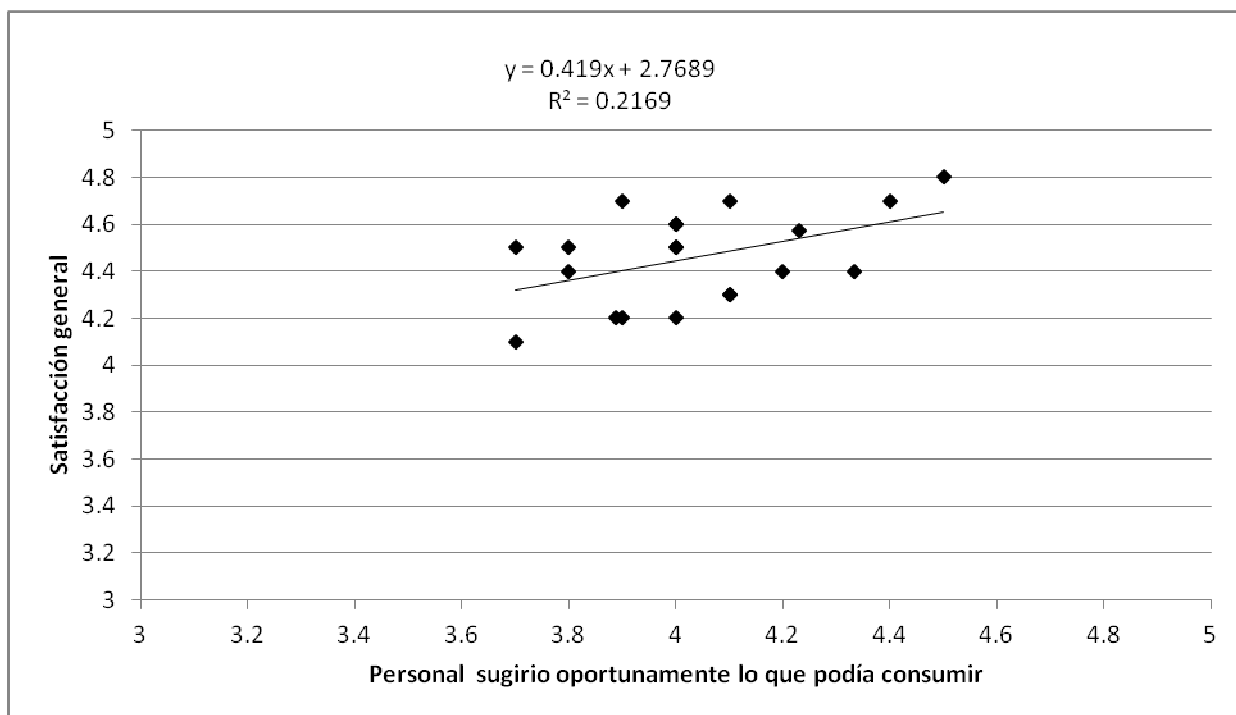
PREGUNTA 22



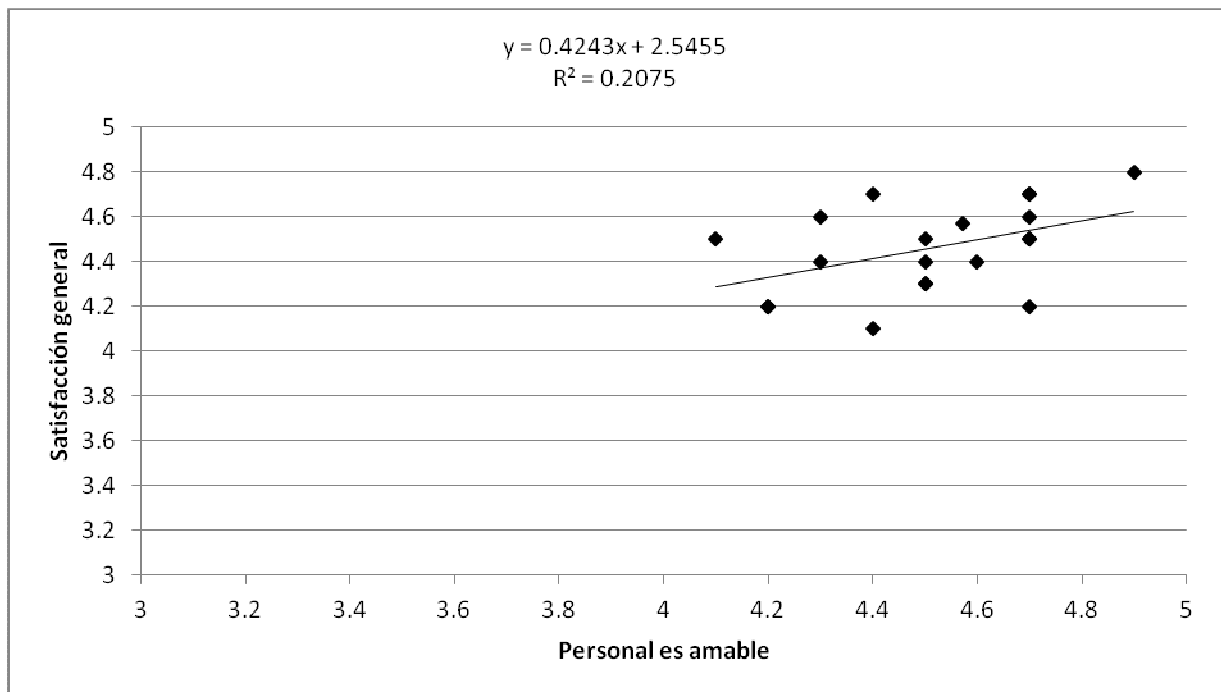
PREGUNTA 23



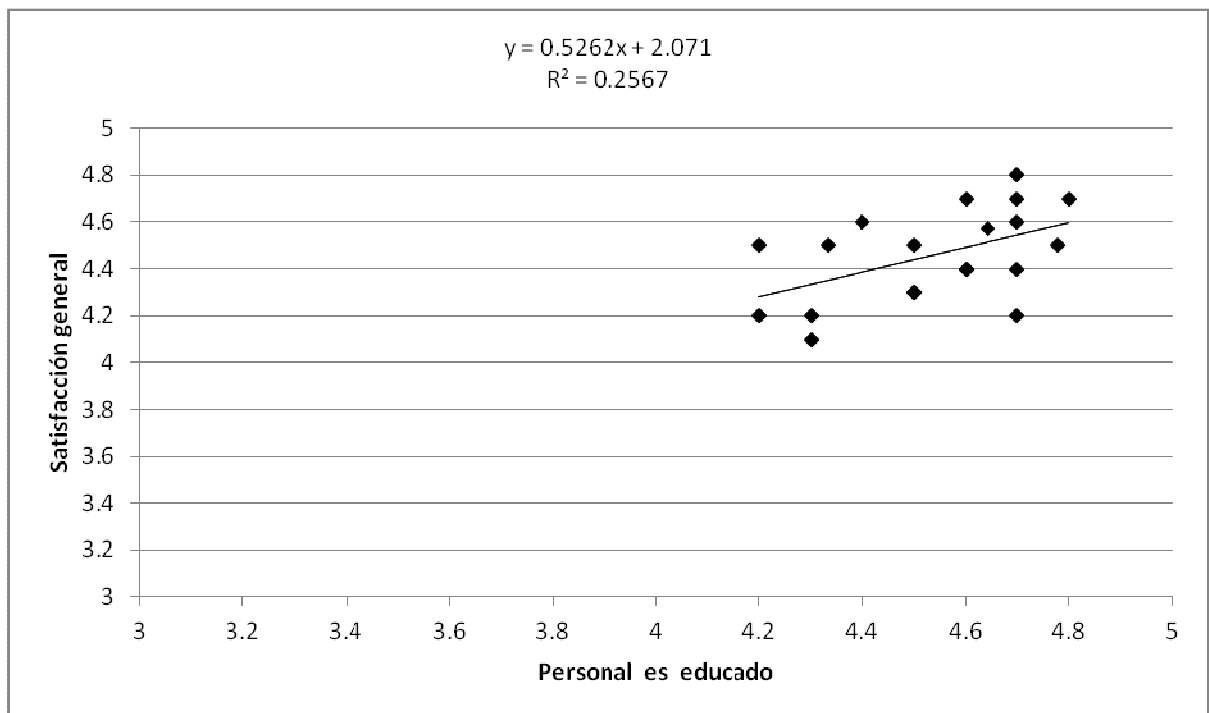
PREGUNTA 24



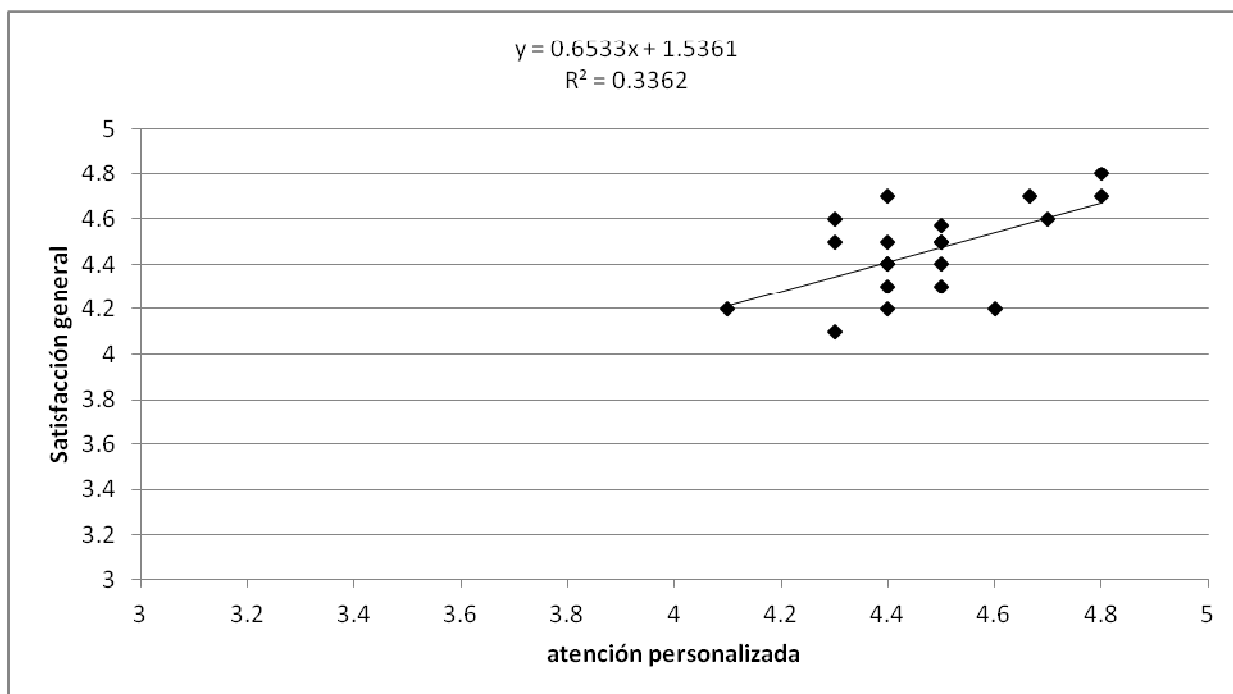
PREGUNTA 25



PREGUNTA 26



PREGUNTA 27



PREGUNTA 28:

